

Содержание

Предисловие.....	7
Глава 1. Принципы и цели	9
Глава 2. Принципы ответственного управления.....	33
Глава 3. Организации и системы.....	61
Глава 4. Разработка и производство продукции	79
Глава 5. Маркетинг и продажи	105
Глава 6. Управление снабжением и запасами	127
Глава 7. Бухгалтерия	135
Глава 8. Управление персоналом.....	151
Глава 9. Выход на международные рынки	183
Коносукэ Мацусита.....	189

ПРЕДИСЛОВИЕ

Коносукэ Мацусита, основатель Matsushita Group и RHP Institute, скончался 27 лет назад, в 1989 году. На протяжении всех этих лет в RHP приходило огромное количество писем с вопросами об идеях основателя относительно менеджмента. Авторы писем, среди которых и руководители компаний, и различные участники бизнеса, выражают желание ознакомиться с его мыслями на тему специфических аспектов бизнеса. Что он думал о развитии продукта? Что говорил о маркетинге? О бухгалтерии? Об управлении персоналом? Учитывая, в каких сложных условиях глобализации и стремительно меняющейся деловой среды приходится сегодня работать руководителям, многие, вне всяких сомнений, извлекают для себя немало пользы из мыслей основателя и идеалов RHP.

Настоящее издание представляет собой перевод и адаптацию оригинальной книги на японском языке Matsushita Konosuke: Keiei no monosashi, опубликованной RHP Institute в 1994 году. Она состоит из коротких высказываний, охватывающих множество самых различных тем корпоративного менеджмента. Ее составлением RHP Institute начал заниматься в ответ на многочисленные вопросы, перечисленные выше. Указанные высказывания были взяты из записей речей, выступлений, обсуждений, интервью и встреч с представителями прессы на всем протяжении долгой карьеры Коносукэ Мацусита. Будучи посвящены преимущественно вопросам менеджмента, они раскрывают многие иные его идеи и взгляды на человечество, общество и окружающий мир.

Мы бы хотели поблагодарить Центр межкультурных коммуникаций за перевод и адаптацию оригинального текста и Роберта Варго за редактирование.

Хотя с того момента, как Коносукэ Мацусита начал свою карьеру, прошло почти столетие, а бизнес-среда претерпела кардинальные преобразования с тех пор, как основатель активно занимался управлением, мы считаем, что глубокая мудрость, пронизательность и деловая смекалка, нашедшие свое отражение в данной книге, окажут неоценимую помощь руководителям и бизнесменам в XXI веке.

ГЛАВА 1

Принципы и цели

Чем мы управляем?

От управления страной до управления собой

Управление в наши дни проявляется во множестве разнообразных форм. На самом высшем уровне оно воплощается в управлении государством – ведь в конечном счете политика представляет собой управление страной. Далее следуют управление организациями, акционерными обществами или системами местного самоуправления, а в конце цепочки находятся маленькие индивидуальные предприятия и магазинчики. Уверен, что обеспечение деятельности всех этих организаций и предприятий есть разновидности управления. Сам термин «управление», конечно же, применим и к поведению человека как члена общества.

Сформулировать философию

В число качеств, необходимых управляющему предприятием, входят лидерские задатки, способность принимать решения, умение предвидеть, инициативность, равно как и чувство

ответственности. Однако важнейшим из факторов, позволяющих добиться успеха в бизнесе, является наличие цельной философии управления.

Под «философией управления» я подразумеваю совокупность ясных ответов на основополагающие вопросы, касающиеся вашего предприятия, например такие: «каково предназначение моей компании?», «каков ее *raison d'être*¹?», «какова стратегия развития компании?», «какой я хочу видеть ее в будущем?». Прояснить для себя подобные вопросы крайне важно; лишь после этого все прочие присущие вам качества (в частности те, что перечислены выше) смогут проявиться во всей полноте.

Начнем с законов природы

Говоря о природе, сути управления, следует учитывать, что нам, руководителям, нельзя сводить свои представления лишь к способам получения прибыли и расширения бизнеса. Во всем, что мы делаем как управленцы, необходимо учитывать жизнь в целом, которая и говорит, что правильно, а что нет, а также формирует наш взгляд на общество, нашу страну и весь мир.

Я бы сказал, что истинный источник нашей философии бизнеса – законы природы. Более того, они должны служить для нас и источником вдохновения. Именно законы природы предоставляют нам основополагающие и истинные принципы для наших деловых начинаний.

Часть бесконечного цикла

Новое стареет, а старое приходит в упадок и забывается, открывая путь новому – этот процесс вечен и нескончаем. Все бесконечно движется и меняется. Таков закон природы,

¹ Смысл существования (фр.)

таков способ существования вселенной. Все сущее в мире подвержено правилу рождения и упадка, и, следовательно, любое создаваемое нами предприятие также ему подчиняется. Мы в Matsushita Electric стремимся никогда не упустить из памяти тот факт, что принципы управления следуют законам природы. Принцип возрождения и развития, лежащий в их основе, – одна из непререкаемых истин бизнеса.

*Изобилие хороших товаров
по приемлемым ценам*

Все и каждый стремятся так или иначе усовершенствовать, повысить качество своей жизни. Для удовлетворения этих надежд и стремлений требуются самые разнообразные товары и услуги. В эпоху относительно неразвитой культуры люди воплощали подобные устремления в жизнь с помощью собственных усилий и изобретательности. Ну а в наши дни подавляющее большинство приобретает подобные вещи и услуги на рынке. В некоторых странах рынок не обеспечивает население нужными ему товарами и услугами, но я сказал бы, что цель любого народа – возможность в любое время получить желаемое в желаемом объеме.

Работу по поставке товаров и услуг в нашем обществе осуществляет бизнес; это его основная обязанность перед обществом, его миссия. Неважно, чем конкретно занимаются большие и малые корпорации, так или иначе, прямо или опосредованно вкладывающие усилия в совершенствование жизни народа; суть этой деятельности заключается в том, чтобы поставлять товары и услуги в достаточном объеме и по разумным ценам. В этом состоит основная социальная ответственность любой компании.

Ответственность перед обществом

«Не хлебом единым жив человек», – гласит хорошо известное изречение, и действительно, одного лишь материального обладания недостаточно для счастья. Как ни старайся удовлетворить свои материальные потребности, счастья не видать, если нет покоя в душе. Именно поэтому религиозная вера и другие духовные учения становятся неотъемлемой частью жизни, давая людям возможность избежать страданий и обрести внутренний покой и умиротворение.

Но при всей важности душевного покоя человеку не прожить без «хлеба». Материальное изобилие – один из важнейших факторов не только счастья, но и самого существования человечества. Несомненно, истинное счастье являет собой единство шествующих рука об руку материальной и духовной составляющих.

Материальное и духовное, находящиеся в неразрывной связи, можно сравнить с двухколесной тележкой. Если религия – одно из колес, которое продвигает вперед духовную сторону бытия, то производство товаров, способствующее материальному достатку и устраняющее бедность, представляет собой второе колесо. В целом же это двуединство олицетворяет собой и важность работы в области материального производства, и тяжелую ответственность перед обществом, которая лежит на корпорациях, выполняющих эту обязанность.

Истинное предназначение и этика предпринимателя

Суть бизнеса разные люди формулируют по-разному, я же считаю, что в обобщенном виде ее можно представить как совокупность работ, важных для развития экономики. Другими словами, бизнес, предпринимательство – это любая

деятельность, которая осуществляется людьми для развития их взаимной экономической активности, вдохновленная стремлением к благосостоянию.

Ну а в самом расширенном толковании понятие бизнеса включает в себя все стороны и тонкости экономической жизни и взаимодействие всевозможных экономических феноменов. Более того, в ходе развития человеческой цивилизации бизнес диверсифицируется, и по мере того, как совершенствуется разделение труда, экономика становится все разнообразнее и сложнее.

Учитывая роль и ответственность отдельных предприятий, руководители компаний должны обладать широтой взглядов и высокими моральными принципами – и базировать на них миссию своих предприятий. Истинная же миссия предприятия – добиваться того, чтобы экономика в целом и жизнь каждого отдельного человека становились день ото дня богаче, насыщеннее и стабильнее, что, в свою очередь, делает общество процветающим, мирным и счастливым. Предприниматель должен стремиться к истинному воплощению деловой морали, активно претворяя эту миссию в жизнь.

Осознание общественной значимости

Бизнес – дело отнюдь не частное. Можно говорить о «частном предприятии», но в конечном счете корпорация все равно является общественной организацией. Это общественное предприятие по производству какой-то продукции, осуществляющее свою деятельность от лица компании или одного человека. И поскольку оно все-таки элемент общества, я убежден в том, что любые решения, например о снижении цен, вы должны принимать так, будто вы служащий, поставленный во главе общественной корпорации.

Я поставил себе непререкаемым правилом считать Matsushita Electric не частным заведением, а принадлежностью общества и принимать касающиеся ее решения, управлять ею так, словно мне поручено управление общественной собственностью.

Правилом считать себя служащим общества я руководствуюсь при назначении цен на продукцию, определении нормы прибыли и во всех иных аспектах управления. Применяв этот подход, я убедился, что в этом деле нет ничего личного или частного. Для Matsushita Electric это стало важным преимуществом еще в бытность ее маленькой городской мастерской.

Прибыль — это разновидность награды

Люди покупают те или иные товары по определенной цене, так как считают, что их стоимость на самом деле выше этой цены. Например, кто-то полагает, что за товар, продающийся за 100 иен, ему не жалко заплатить и 100, и даже 120 иен. Но, как правило, никто не станет платить ту же сотню за предмет, который, по их мнению, стоит лишь 80–90 иен, разве что их к этому вынудят обстоятельства.

Устанавливая цену в 100 иен за предмет, который мог бы стоить и 110, и 120 иен, поставщик предлагает потребителю своеобразную форму услуги или делает знак уважения. Прибыль же — это вознаграждение, которое достается производителю за то, что он предлагает эту услугу покупателю. Разработав продукт, стоящий 120 иен, изготовитель прикладывает определенные усилия, чтобы довести его себестоимость до 90 иен, и получает от покупателя 10 иен как вознаграждение за эти труды.

Это значит, что чем больше усилий и идей компания добавляет в производимые товары или предоставляемые услу-

ги, тем больше ее вклад в жизнь общества и отдельных потребителей. Отсюда правило: чем больше вклад в общество, тем больше награда, проявляющаяся в виде прибыли.

Обязанность прибыльной работы

Я убежден в том, что компания обязана обеспечивать достаточную и существенную норму прибыли. Таким образом предприятие как бы принимает на себя общественный статус. Кто-то, правда, может подумать, что, раз предприятие имеет этот статус, оно не должно пытаться получить прибыль. Однако компания может вносить существенный вклад в жизнь общества лишь в том случае, если способна обеспечить приемлемую норму прибыли. Половина полученной прибыли выплачивается государству в качестве налога, конечным получателем которого является народ в целом. Следовательно, прибыль используется для финансирования текущих расходов государства, различных видов социального обеспечения или создания объектов инфраструктуры. Не будет прибыли – не будет и налогов.

Как управляющие предприятиями мы связаны обязанностью получать прибыль и выплачивать определенную ее часть государству в виде налогов. А вот получение чрезмерной прибыли недопустимо. По моему убеждению, чрезвычайно важно получать разумную прибыль и таким образом вносить свой вклад в развитие общества, вознаграждать инвесторов и работать на благо потребителей.

Сотрудничество с местным населением

Без лишних слов понятно, что люди должны сотрудничать со своими соседями по району, другими обитателями населенного пункта, выстраивать тесные и взаимовыгодные человеческие отношения, чтобы внести наибольший вклад

в развитие местной общины. Для корпораций, занимающих обширные территории и привлекающих к своей деятельности множество местных жителей, крайне важно помнить о необходимости стать частью местного сообщества и окружающей среды. Иными словами, компания должна позиционировать себя так, чтобы это сообщество приветствовало и ценило ее присутствие. Это часть ее гражданской ответственности. По моему убеждению, предприятие должно прилагать все силы для того, чтобы наладить гармоничные отношения с жителями, беречь окружающую среду и принимать активное участие в развитии местного общества.

Все это, без сомнения, можно делать различными способами, но самое важное — твердая решимость вписаться в общество, стать его частью, настроить компанию на широкую и всестороннюю поддержку и развитие местной общины. Применяя этот подход к разнообразным повседневным вопросам, компания сможет функционировать в атмосфере доброго сосуществования и взаимной выгоды и пользоваться истинным расположением местного населения.

*Создавать предприятия
даже в малонаселенных районах*

До сих пор корпорации при выборе мест для строительства своих предприятий, как правило, в первую очередь опираются на экономические расчеты. Такой подход кажется совершенно естественным, если смотреть на корпорации как на носителей миссии по снабжению потребителей высококачественной и как можно более дешевой продукцией, через которую выражается социальная ответственность бизнеса.

Но с учетом современных условий Японии мне кажется, что существует все более насущная потребность строитель-

ства промышленных предприятий и в тех частях страны, где численность населения заметно снизилась. Я убежден, что сегодня это одна из важнейших задач — слагаемых миссии корпораций.

Естественно, при строительстве завода в области с малочисленным населением приходится иметь дело с определенными неблагоприятными факторами. И себестоимость продукции в таких условиях может быть несколько выше. Но, несмотря на это, строить предприятия в малонаселенных районах все же стоит. Ведь при таком подходе компания сможет создать рабочие места для людей в благоприятной для жизни привычной обстановке, не вынуждая их отрываться от корней и переселяться в нездоровую, провоцирующую стресс среду, какой являются перенаселенные города.

Компаниям, конечно, нельзя игнорировать вопрос прибыли и затрат, но с учетом современных условий Японии восстановление населения в сельских районах остается важнейшей задачей, даже если ведет к временному снижению прибылей. Я уверен, что это одна из новых общественных обязанностей, стоящих перед корпорациями в современной Японии.

Как браться за дело

Если начинается дождь, раскрывайте зонтик

Как-то раз ко мне обратился газетный репортер: «Мистер Мацусита, вы чрезвычайно преуспевающий человек, но в чем секрет вашего успеха?» Я ответил на это: «Моя философия управления заключается в следовании законам природы». «Законам природы? — удивился газетчик. — Не могли бы вы объяснить не столь абстрактно. Скажем, сослаться на какой-то конкретный пример». И я сказал ему: «Это примерно то же

самое, как... если начинается дождь, вы раскрываете зонтик, верно?» Кое-кто считает предложенный мною образ слишком сложным, но для выражения идеи о следовании законам природы я использую именно его.

Нет ничего естественнее, чем раскрыть зонтик, точно так же, как снять рубашку, когда становится слишком жарко, или, напротив, в холодное время надеть дополнительную одежду. Так поступает любой человек, поэтому можно сказать, что в определенном смысле все неосознанно живут по законам природы. Но должен заметить, что, когда дело доходит до бизнеса, люди сплошь и рядом начинают совершать поступки, идущие вразрез с этими законами.

Как правило, бизнес, нарушающий в своей деятельности законы природы, терпит неудачу, а следующий им — преуспевает. Я говорю о самом элементарном свойстве бизнеса: чтобы продать что-то, необходимо найти готового заплатить за это покупателя. Это столь очевидно, что вы можете удивиться: зачем вообще об этом говорить? Но зачастую именно здесь и происходят неудачи. Если вы купили что-то за 100 иен, продать это нужно за 110 иен. Так вы будете двигаться по пути, предопределенному законами природы. Перепродав вещь, обошедшуюся вам в 100 иен, за 90 и не возместив затраты, вы потерпите неудачу. Это совершенно естественно и очевидно, тем не менее ошибки такого рода совершаются постоянно.

*К истинному росту ведут сосуществование
и взаимная выгода*

Как я уже говорил, корпорация — это общественное учреждение и, следовательно, она должна развиваться во взаимодействии с обществом. Компании необходимо постоянно повышать производительность и эффективность деятель-

ности, но недостаточно добиться лишь ее процветания; конечно целью является процветание всего общества, достигаемое с помощью благополучной работы как одной отдельно взятой компании, так и многих других таких же. Отдельная компания способна процветать и в одиночку, но такая удача может быть только временной. Подобный успех никогда не бывает продолжительным. По большому счету, предприятие преуспевает лишь в том случае, если и связанные с ним компании тоже процветают, работая в атмосфере сосуществования и взаимной выгоды, что и ведет к истинному росту и благополучию. Сосуществование и взаимная выгода – вот настоящие принципы функционирования как природы, так и человеческого общества.

*Ни одно предприятие
не добивается успеха в одиночку*

Одно из правил, которому я неуклонно следую на всем протяжении своей карьеры, гласит, что процветание Matsushita Electric должно идти рука об руку с процветанием индустрии в целом и что Matsushita Electric может достичь успехов лишь в случае преуспевания индустрии и экономики в целом. Эта точка зрения, основанная на идее сосуществования и взаимной выгоды, неизменно служила маяком для всех моих стратегических решений и практических действий.

*Сосуществование со всеми
и всеобщая взаимная выгода*

Философия управления в Matsushita Electric базируется на идее сосуществования и взаимной выгоды не только с партнерами по отрасли промышленности, но и со всем народом; именно этим принципом руководствуется компания в своей политике. Трудно рассчитывать на то, что все

согласятся с таким подходом, но уверен, что нас поддержат все здравомыслящие люди.

Капитал должен находиться под контролем

В наши дни и в нашем обществе капитал принадлежит публичной сфере, обществу как таковому. Он, безусловно, не является частной собственностью отдельных людей. С этой точки зрения капитал представляет собой нечто, что предприниматель может использовать лишь как распорядитель общественного имущества. Попытка из эгоистических интересов чрезмерно нарастить, невзирая на затраты, свою долю на рынке выпускаемых товаров обречена на провал. Поддержка такой практики означала бы увековечение тирании капитала за счет бесценной благотворной пользы, которую он способен принести.

Капиталистическая экономика основана на конкуренции. У меня нет сколь-либо серьезных возражений против этого фундаментального принципа. Однако движущей силой конкуренции должны быть не размеры капиталов, имеющих в распоряжении того или иного ее участника, а конкурентоспособные качества самих предприятий. Иными словами, исход конкурентной борьбы между однотипными товарами должны решать их качество и цена. Снижать цены можно не за счет распродажи товаров за бесценок по каким-то скрытым мотивам, а благодаря инновациям и изобретательности, обеспечивающим прогресс в развитии общества в целом. Когда на смену носилкам приходят паровозы, которые затем сменяются самолетами, общество выигрывает и делает шаг вперед.

Попытка же стимулировать рост одной лишь энергией капитала, например ведение конкурентной борьбы за счет продажи товара ниже себестоимости, — это своеобразный

вид насилия. Это конкуренция ради конкуренции, близорукая тактика, не приносящая обществу никакой пользы.

Подобный силовой, нечестный захват рынка служит лишь разжиганию чрезмерной, деструктивной конкуренции; такую деятельность нельзя назвать иначе, как антиобщественной. И я уверен: как закон в наши дни запрещает насильственные действия и жестокость, так и неограниченное применение силы капитала следует признать преступлением, которое нельзя допускать.

Честная и не нарушающая порядка конкуренция

Здоровый дух энергичного соперничества может быть полезен для развития промышленности, но и суть, и содержание конкуренции должны иметь пределы. Здесь следует руководствоваться чувством справедливости и порядочности; если же борьба за место на рынке ведется аморальными и нечестными методами, это может спровоцировать хаос в промышленности и нанести серьезный вред обществу.

Последствия подобных действий хорошо известны, и все же мы сплошь и рядом встречаемся с примерами того, как то или иное предприятие отказывается соблюдать нормы добропорядочной конкуренции. Никогда нельзя закрывать глаза на действия, уводящие с пути правды и справедливости, нужно целиком и полностью отказаться от конкуренции ради конкуренции, всегда быть честным, справедливым и уважать установленные в обществе правила. Необходимо находить равновесие между развитием собственного предприятия и прогрессом отрасли в целом. Постоянно сознавая, какие трудности и неприятности наше опрометчивое, неосмотрительное поведение может причинить другим, мы естественным образом приходим к должному самоограничению. Нашей целью всегда должен быть рост коллективно-

го благосостояния и вклад в повышение уровня культуры и жизни. Таким путем мы придем к возрождению и развитию своей нации.

Чистая конкуренция

Следует всегда помнить о духе корректной конкуренции, признавая ее жизненно важную роль в деле развития индустрии и процветания общества в целом. Ни в коем случае нельзя об этом забывать и заходить в конкурентной борьбе слишком далеко или порочить своих соперников ради нездорового стремления одержать победу. И даже если мы сами станем жертвой клеветы или оскорблений, нельзя отвечать таким же образом, ибо это всего лишь признак слабости и трусости.

Иными словами, тот, кто наделен силой в ее истинном понимании и хорошо знает себя, должен сохранять спокойствие независимо от ярости обрушивающихся на него атак. Для каждого найдется место, чтобы реализовать себя, не распикивая остальных локтями, а, напротив, приветствуя их как своих коллег. По моему мнению, не может быть ничего более жалкого и презренного, чем мысль о том, что вырваться вперед можно, лишь опорочив других.

Персонал – основа управления бизнесом

Говорят, что успешность бизнеса зависит от его руководителя, и мой опыт подтверждает это мнение. Любой бизнес будет процветать, если его возглавит подходящий человек. И неважно, насколько блистательна история предприятия, насколько давними традициями оно может похвастаться – без личности, способной должным образом следовать этим традициям, оно рано или поздно придет в упадок. Конечно, важна и организационная структура управления бизнесом,

и используемые методы, но очевидно, что использовать их с максимальной эффективностью (либо потерпеть в этом неудачу) могут именно люди. Неважно, насколько хорошо организовано управление предприятием или насколько новые и эффективные методы в нем используются – без людей, способных наилучшим образом воспользоваться всем этим, состояние дела не улучшится и предприятие не сможет выполнить свою миссию. Способность корпорации внести надлежащий вклад в жизнь общества, удержаться на избранном пути развития и процветания зависит от руководящих ею людей. Следовательно, в деле управления бизнесом самое главное – это найти подходящих людей, обучить и воспитать их для выполнения необходимых обязанностей.

*Всегда ставьте себе цель
и сосредотачивайтесь на ее достижении*

Управляя своей компанией, я взял за правило ставить перед собой цели согласно той миссии, которую определил для предприятия, и затем последовательно воплощать их в жизнь. Каждый год 10 января мы проводим большое собрание, на котором я сообщаю всем сотрудникам, какую стратегию мы будем осуществлять в новом году и каковы будут цели по производству и продажам. Из года в год все сотрудники поддерживают меня в стремлении к выполнению этих задач. Я также использую январские собрания для объявления долгосрочных ориентиров, таких как пятилетние цели по производству и продажам или план перехода за пять лет к пятидневной рабочей неделе.

Каждый сотрудник, ознакомившись с представленными целями, должен выработать соответствующие его положению конкретные меры по их достижению и работать над их

осуществлением; в таком случае мы успешно решаем поставленные перед собой задачи.

Независимое и автономное управление

Управление бизнесом можно осуществлять бесконечным количеством способов, но какие бы из них вы ни выбрали, следует всегда помнить о важности независимого и автономного подхода к делу. Я имею в виду, что вам надлежит стремиться к возможно полной независимости во всех вопросах – распоряжении капиталом, технологическом развитии и иных аспектах управления.

Время от времени компании может потребоваться внешняя помощь, возможны ситуации, когда наиболее эффективной формой использования ресурсов становится заимствование в той или иной форме. Но если подобные ситуации чересчур растягиваются во времени, человек из-за своей сущности постепенно, пусть и неосознанно, расслабляется, делается небрежным, и у ваших сотрудников может появиться желание переложить ответственность на кого-нибудь другого. Привычка полагаться на внешние силы также в конце концов делает организацию легко зависимой от изменения внешних обстоятельств. Например, если у вас большой долг, то повышение процентных ставок немедленно ударит по вашему бизнесу. И в этом случае он никогда не сможет превратиться в предприятие, которое будет сильно в любой ситуации, как в благоприятные, так и в тяжелые времена.

Независимое управление – первый шаг к совместному процветанию

Независимость управления определенным образом связана с сосуществованием и взаимной выгодой предприятий. Осуществляя независимое управление, вы берете ответствен-

ность на себя. Это означает, прежде всего, что вы не причиняете неудобств другим, не налагаете на них каких-то обязательств и ни в коей мере не рассчитываете на них в своей деятельности. Уверен, что не быть никому обязанным и не нести ни перед кем ответственность за возможные осложнения чрезвычайно важно.

Если ваш бизнес не является независимым и вам приходится полагаться на кого-нибудь или просить кого-то о той или иной помощи, вы в итоге станете для них обузой и источником осложнений. Такое положение отнюдь не располагает к сосуществованию и получению взаимной выгоды, поскольку вы так или иначе обременяете собою других. Следовательно, независимое управление является первым шагом к сосуществованию и совместному процветанию.

Всеобщая мудрость как основа управления

Управление Matsushita Electric осуществляется путем аккумуляирования мудрости всех ее сотрудников любого ранга. Такую деятельность невозможно осуществлять, полагаясь лишь на разум и усилия одного Коносукэ Мацуситы. Я постоянно убеждался: главное, что я могу сделать как руководитель, — это предоставить компанию объединенному разуму и знаниям всех ее участников.

Создание атмосферы, в которой все они могут свободно вкладывать в общее дело свои опыт и идеи, целиком и полностью зависит от мастерства руководителя. Если вы пытаетесь отдавать приказы по поводу каждого действия, которое нужно выполнить, и требовать, чтобы все, не рассуждая, шли предначертанным вами путем, то вскоре обнаружите, что оказались в положении командира воинского отряда, марширующего навстречу смерти, а ваше предприятие ждет жалкий конец.

Следует, напротив, призывать всех думать, предлагать идеи. Затем вы должны собрать эти идеи, свести их воедино естественным и приемлемым образом и изложить компании ваше решение в виде директивы. Я взял себе за правило не позволять моему самолюбию вторгаться в эту область.

*В сольном концерте
участвует не только солист*

Руководители некоторых компаний или организаций ведут себя, как солисты в пресловутом театре одного актера, — отождествляют себя с предприятием, принимают все решения и присваивают себе всю славу. Но подобные представления существуют и в другой форме — там освещенный прожекторами солист вроде бы выступает в одиночку, но на самом деле говорит от имени множества людей: так национальный лидер выступает от имени граждан своей страны, председатель совета директоров — от имени его членов, а президент компании воспринимает идеи своих сотрудников и претворяет их в жизнь своими действиями и решениями.

Будучи президентом компании и в то время, когда она была маленькой, и после того, как она значительно выросла, я никогда не позволял себе деспотизма или эгоизма. Я основал эту компанию, и при взгляде со стороны могло показаться, что я веду все представление в одиночку, но я всегда собирал идеи и опыт своих сотрудников и принимал решения, отражавшие вклад множества людей. Я всегда прислушивался к каждому, кому было что сказать, пусть даже этот человек был новичком в компании, и потому был более или менее осведомлен о том, что думали мои сотрудники. С самого начала мой метод управления компанией представлял

собой сольное выступление одного актера, подготовку и проведение которого обеспечивают множество людей.

*Открытость управления
воспитывает ощущение причастности*

Основополагающим правилом управления в нашей компании является открытость. С тех пор, когда в ней было лишь десять–двадцать работников, я ни от кого не прятал счета. В конце каждого месяца я проводил расчеты, составлял полный отчет о том, сколько товаров мы произвели, сколько продали, какую прибыль получили, и с этими данными могли ознакомиться все, начиная с меня самого и кончая самым младшим подмастерьем. Делал я это, чтобы выразить признательность всем сотрудникам и донести до них надежду на то, что в следующем месяце они проявят себя еще лучше.

Компании, имеющие акционеров, естественно, публикуют финансовые отчеты, но если вы ведете бизнес самостоятельно, без акционеров, вы не обязаны отчитываться перед кем бы то ни было за исключением налоговых органов. Однако я решил предоставлять полную информацию о ходе дел не только им, но и всем своим сотрудникам. Вообще-то, в то время мы даже не были зарегистрированной компанией, и они были всего лишь рабочими частной городской фабрики. И все же я полностью открыл все для всех. Таким образом у сотрудников возникло ощущение, что предприятием управляет не Коносукэ Мацусита, а все, кто на нем работает.

Но и по мере роста компании этот подход не менялся, и эта традиция сохраняется уже десятки лет. Поэтому часто говорят, что управление в Matsushita Electric – это коллективное действие, в котором участвуют все сотрудники.

Думаю, что в этом одна из причин того, что управленческий дух в компании держится на высоком уровне.

*«Надлежащее управление»,
соответствующее возможностям компании*

Под «надлежащим управлением» — я часто использую этот термин, так как считаю, что нужно адекватно оценивать эффективность деятельности компании, — я подразумеваю соответствие масштаба бизнеса имеющимся производственным возможностям компании. Если вести бизнес с размахом, превышающим эти возможности, наша деятельность станет излишне рискованной.

Когда ставки высоки, необходимо постоянно отслеживать общие возможности корпорации и отчетливо представлять себе ее положение. Расширение операций лишь до пределов, соответствующих этим возможностям, и есть то, что можно назвать «надлежащим управлением». Можно расширять и диверсифицировать бизнес, выходя за пределы текущей операционной деятельности (я не говорю, что этого не нужно делать), но для этого необходимы соответствующие производственные мощности.

*Встраивание свободы маневра
в систему управления*

Понятие «защищенное управление» подразумевает всего лишь создание, так сказать, водохранилищ в вашей системе управления. Мы строим на реках плотины, чтобы сдерживать массу воды и регулировать напор течения, таким образом предупреждая и наводнения, и засуху, а также запасая воду для наиболее эффективного использования. Точно так же Matsushita Electric ввела в практику создание «резервуаров» для накопления капитала, оборудования, товарных запасов,

технологий и т.д. по всем составляющим бизнеса, следуя принципу, который я назвал защищенным управлением. Я неоднократно убеждался на практике в существенной пользе, которую подобный подход приносит компании в условиях не только рецессии, но и во многих других затруднительных случаях.

Создание «плотин» — обязанность управленца

Взглянув на экономику сегодняшней Японии, вы увидите, что там нет ни «плотин», ни «резервуаров», регулирующих ситуацию с оборудованием. Компании спешно расширяли техническую базу, рассчитывая, что смогут продать весь выпускаемый товар, но он не продается. В результате 20% оборудования простаивает. Однако это вовсе не тот избыток оборудования, который был бы сформирован при политике «защищенного управления»; напротив, по замыслам управляющих, эта техника должна быть полностью загружена. Руководители, принимавшие эти решения, думали, что распродадут с прибылью всю свою продукцию, но в конечном счете у них это не получилось.

Накопление резервов, которое я называю «защищенным управлением», — совсем иное дело. Я убежден, что компания должна с самого начала закладывать в свои расчеты процентов десять дополнительного оборудования или чего-то другого, к чему она сможет прибегнуть в случае непредвиденного поворота событий. В соответствии с этим подходом, рассчитывая количество оборудования, необходимого для удовлетворения обычного уровня спроса, нужно добавить еще 10% на случай непредвиденного скачка покупательской активности. Вы знаете, что располагаете свободой маневра в этих пределах, и учитываете это в своих расчетах. Вот что я называю «защищенным управлением».

Многогранное искусство управления

Можно сказать, что бизнесмен – художник в широком смысле слова. Управление бизнесом – это искусство, причем такое, где объединяется много разных видов искусств. Художник берет чистый холст и создает картину. Если она удается, ее выделяют среди других, она может даже стать шедевром на все времена. Художник пишет на чистом холсте что-то ценное. Предприниматель делает примерно то же самое с помощью управления.

Однако бизнесмены, такие как мы, творят не просто двухмерное произведение искусства. Мы стремимся создать нечто трехмерное, произведение живого, динамичного искусства, распространяющегося во всех направлениях.

При взгляде с такой точки зрения управление предстает поистине благородным поприщем, а бизнесмен – человеком, принимающим решительный вызов.

Никогда не следует оценивать качество управления лишь размером полученной прибыли или эффективностью осуществляемых вами операций. Оно должно начинаться с размышлений о том, что есть жизнь и что значит быть человеком. Предприниматель (мужчина ли, женщина ли) должен представлять в глазах потребителя великодушным, непритязательным, благодарным и настроенным на продолжительные деловые отношения. Но в глубине души преуспевающего бизнесмена кроется высокое мнение о себе как о мастере многих искусств и ремесел. Такой самооценки не достичь без чрезвычайно тяжелых трудов и кропотливых исканий, но именно она отмечает истинного управленца.

Источник навыков практического управления

По моему убеждению, искусством управления можно овладеть только собственными усилиями. Решая управленческие

проблемы, вы должны прислушиваться к тому, что говорят люди, и набираться опыта, но всему этому нельзя просто научиться; вы усваиваете лишь то, к чему сами приложили старания.

Действительно, обучить искусству управления нельзя. Оно, скорее, результат бесконечного собственного осмысления мира и происходящего в нем, восприятия того, что говорят окружающие, и обдумывания их слов. Озарения, к которым вы приходите, возникают как результат постоянных размышлений.

Можно научить науке менеджмента; до определенной степени ее можно постичь под руководством специалиста. Но живое, практическое управление – не та вещь, которой можно научить; его нужно осваивать самостоятельно.

Общество обладает свойствами божества

Среди важных вопросов, которые, как я считаю, должны постоянно держать в мыслях люди, управляющие бизнесом, я выделяю один: каким образом совокупная масса людей, образующих наше общество (или то, что мы зовем нашим «миром»), обретает свойства, присущие божеству. Если брать людей по отдельности, мы увидим и предубеждения, и узость мышления, но все это наблюдается лишь на персональном уровне. Рассматривая «мир» в целом, вы обнаружите, что он удивительно точен в оценке любого явления. Именно в этом, фактически, и заключается часть того кредо, которым я руководствуюсь в бизнесе.

Если бы «мир» или общество в целом постоянно допускали ошибки, это было бы очень опасно, и даже если бы вы в такой обстановке совершали только верные и подходящие поступки, их могли бы не воспринимать адекватно, что заставляло бы вас тяжело страдать. Однако если вы рассмат-

риваете совокупность людей, образующих общество, как в некотором роде всеведущего Бога, то обретаете определенные гарантии. Знание того, что общество примет любые ваши действия, пока они остаются верными, придаст вам непоколебимую уверенность.

ГЛАВА 2

Принципы ответственного управления

Каковы требования к вашей работе?

Верное понимание сути бизнеса

Каково первое требование к менеджеру, несущему ответственность за компанию? На этот вопрос можно дать бесчисленное количество ответов, я же уверен, что важнее всего понимать философию бизнеса. У вас должна быть четкая основополагающая политика и позиция по отношению к бизнесу, равно как и твердое представление о том, чего вы намерены достичь.

Глава компании, конечно, должен стремиться к успеху своего дела, получать прибыль, поддерживать и развивать свое предприятие. Это очевидные и естественные цели руководителя. Однако успешное управление не сводится только к зарабатыванию денег; неразборчивость в средствах ради достижения этой цели недопустима. В наши дни основной философии бизнеса у каждого руководителя должно

быть четкое осознание непреложной обязанности корпорации вносить вклад в процветание общества и благосостояние образующих его людей. По моему мнению, ныне и впредь способность рассматривать бизнес и вести деловые операции, руководствуясь этой точкой зрения, — основное требование к тем, кому доверено управление бизнесом.

Большинство людей, возглавляющих предприятия или находящихся на иных ответственных позициях, разделяют этот подход. Это, без сомнения, один из наиболее общепризнанных и очевидных аспектов бизнеса. И все же часто бывает, что люди, *думающие*, что понимают ответственность предпринимателя, воспринимают ее лишь умозрительно. Пока эта идея не станет неотъемлемой частью их мировоззрения и бытия, они не смогут уверенно и плодотворно руководить бизнесом или заниматься какой-либо корпоративной деятельностью.

Самоосознание предназначения

Управление охватывает широчайший спектр деятельности человека. Объектами управления являются и целая страна, что можно считать его наивысшим уровнем, и — на противоположном конце шкалы — маленький магазинчик. Я уверен, однако, что, невзирая на различия в масштабе и содержании работы, суть — сердцевина — управления одна и та же.

Любой руководитель бизнеса, осуществляя повседневное управление, должен постоянно держать в уме множество важных вещей, но я думаю, что самое важное — это осознание предназначения, которое каждый из них имеет по отношению к своему бизнесу. Вот что по большому счету имеет значение. Существует много принципов управления, но превыше всех, по моему глубокому убеждению, стоят

основополагающее чувство предназначения и уровень постоянного осознания этого предназначения. Именно это определяет все аспекты деятельности компании.

*Чувство предназначения
наделяет предприятие энергией*

В 1932 году я посетил главный храм одной религиозной организации, которая в то время пользовалась большой популярностью. На всей территории кипела стройка; одновременно возводилось так много различных сооружений, что на стройплощадке даже построили лесопилку, чтобы обрабатывать для нужд плотников древесину, которую жертвовали верующие со всей страны. Но происходило все это во время экономического спада, от которого ощутимо страдала вся отрасль электротоваров.

Почему, думал я, мы не преуспеваем так же, как эта религиозная община? В чем разница между нашим и ее предприятиями? Мы выпускали продукцию, необходимую для повседневной жизни. Религия предлагала чувство уверенности, дававшее людям душевный покой. Мы производили товары, помогавшие улучшить их жизнь. Наша деятельность могла различаться по форме, но была схожей по сути.

Кроме того, в своем бизнесе и отрасли мы проводили научные исследования, наши методы были открыты и честны. Я твердо верил, что бизнес — это даже более простая область деятельности. У меня не укладывалось в сознании, каким образом производство, выпускающее материальные блага, ведущееся открыто и прозрачно, может прийти к банкротству. Но из того факта, что ряд производителей электротоваров постиг крах, следовал вывод, что дело обстоит не совсем хорошо. А потом я понял, что религия имеет всеобъемлющую цель — нести исцеление человеческим душам. Это

ее миссия, предназначение. Что касается нас, все мы, по большому счету, изо всех сил старались делать деньги. Тогда-то я и начал видеть разницу: у нас не было предназначения.

Однако, с моей точки зрения, мы делали примерно то же самое, что и эта религия: поставляя людям необходимые товары, мы осуществляли важное предназначение — делали жизнь людей богаче и удобнее. Придя к такому выводу, я не мог не поделиться им со всеми сотрудниками компании. 5 мая 1932 года я собрал их и сообщил о своих размышлениях и выводах. С того дня и до сих пор я предлагаю своим сотрудникам участвовать в деятельности Matsushita Electric с чувством предназначения — поставлять хорошие товары по невысоким ценам и в широком ассортименте и таким образом искоренять бедность и помогать созданию мира, где будут удовлетворены и материальные, и духовные потребности людей. Я сказал тогда, что мы еще будем вспоминать тот день, когда впервые осознали миссию своей компании, как истинный день основания Matsushita Electric.

Мое выступление длилось около часа, и зал постепенно, по мере того как присутствовавшие проникались значимостью моих слов, охватывало волнение. Начиная с этого дня атмосфера в компании изменилась и управлять ею стало легче, поскольку сотрудники восприняли идею, что мы начали с чистого листа, с «осознанием нашего предназначения как компании» (мэйти/meichi). Именно тем временем датируется возникновение особой философии управления и зарождение духа Matsushita Electric. Этот опыт привел меня к убеждению: станет бизнес жизнеспособным или нет, зависит от осознания предназначения (которое может проявляться в разнообразных формах) главой предприятия. От руководителя зависит все.

Способность руководителя проникать в суть дела порождает верные решения

Как бы вы ни стремились внести вклад в изменение общества к лучшему, как бы ни были преданы этой идее, вам не удастся достичь своей цели, если вы не будете ежедневно принимать верные управленческие решения. Для любого, кто занимается управлением, проницаемость не менее важна, чем верная философия бизнеса.

Представьте, например, что кто-то явился к вам, намереваясь продать античную диковинку. Любителю будет трудно определить реальную стоимость такого предмета, зато опытный торговец антиквариатом должен сразу определить его ценность. Знаток, опираясь на свой профессиональный опыт, интуитивно поймет, настоящий это раритет или подделка, и установит разумные границы цены предложенной вещи.

То же самое относится и к управлению. Перед руководителем каждый день встает множество проблем; он должен определить степень их важности и решить, что делать тут, как поступать там, от него ожидают быстрых и точных решений. Действительно, проявить себя настоящим управленцем может только человек, способный справляться с подобными ситуациями. Для этого ему требуется большой опыт и управленческая проницаемость, основанная на знании предмета. Более того, в результате правильного развития этого качества формируется то, что принято называть «интуицией».

Управленческая интуиция незаменима

Говорят, что в одних случаях интуиция может очень помочь, а в других руководствоваться ею крайне рискованно. Я осмелюсь утверждать, что при утрате интуиции карьеру управленца можно считать закончившейся.

Это же относится и к науке. Полагаю, что ученый, не способный более к интуитивным озарениям, имеет мало шансов продвинуться в своей области. Исаак Ньютон сформулировал закон всемирного тяготения, увидев падающее с ветки яблоко, хотя, конечно, не был первым человеком, на глазах которого произошло подобное событие. Падавшие с деревьев яблоки до него видело бесчисленное множество и простых людей, и ученых. Однако Ньютон первым обратил внимание на этот явление и вывел из единичного случая закон природы, «открыв» таким образом закон всемирного тяготения. Я считаю это классическим примером интуиции ученого.

Закон всемирного тяготения, бесспорно, был порожден логикой науки, теорией, возникшей в результате тщательного исследования причин и следствий; но, как я отметил, процесс, позволивший Ньютону с одного взгляда выделить эти причины и следствия, как раз и оказался проявлением интуиции. Интуиция в бизнесе незаменима, точно так же, как и в науке, и в любых других сферах деятельности. Сомневаюсь, что без нее руководитель может добиться серьезных успехов.

Руководитель рождается через решения

Люди, плохо умеющие принимать решения, никогда даже не должны пытаться стать руководителями. Собственно говоря, принятие решений – единственное занятие руководителя.

Штабные офицеры знают приемы ведения войны – одни в определенных обстоятельствах приведут к победе, а другие могут повлечь за собой поражение. А вот решение, вступать в сражение или нет, принимает командующий. Начинать наступление или не начинать, решают не в штабе, это делает

генерал. Решив начать бой, он приказывает своему штабу принять самые эффективные меры для победы, но принципиальное решение остается именно за командующим.

Думаю, этот принцип целиком и полностью применим к управлению. Человек, не способный в серьезной обстановке вовремя принять решение, не может быть руководителем. Руководитель должен уметь и обладать решимостью принимать однозначные решения по самым важным вопросам. Если ставки велики, то и его решительность особенно важна. Руководитель (мужчина ли, женщина ли) должен постоянно совершенствовать свою способность оценивать ситуацию, в противном случае он не сумеет сделать это в нужный момент и будет сомневаться перед принятием важного решения.

Способность к предвидению — незаменимое качество

Одним из важнейших качеств руководителя является предвидение. Он имеет дело с неопределенностью трех уровней: кратко-, средне- и долгосрочного. Этому качеству никто не сможет вас научить, нельзя и передоверить его кому-то; оно приобретается путем собственных размышлений и проникновения в суть дела и событий.

Смело и активно осуществлять принятое решение

В любой сфере деятельности, прежде чем совершать какие-то поступки, необходимо принять решение. Если оно было ошибочным, предпринятые на его основе действия не дадут результата. С другой стороны, человек — не Бог; мы не способны предвидеть далекое будущее или быть уверенными в том, что приняли во внимание все существенные факторы. Бессмысленно надеяться полностью избежать ошибок и добиться стопроцентной точности в своих суждениях. В луч-

шем случае мы можем ручаться примерно за 60%-ную точность попадания. Если вы способны предугадать шансы на успех с уверенностью, близкой к 60%, то в большинстве случаев не ошибетесь.

После того как решение принято, все зависит от решимости и воли к его выполнению. Независимо от того, насколько верно и своевременно решение, без решительности и готовности претворить его в жизнь оно не будет стоить ровным счетом ничего. А вот при наличии смелости и упорства даже решение, принятое на основании лишь 60%-ной уверенности, может принести полноценный 100%-ный успех.

Полностью брать на себя ответственность

Для занимающих руководящие посты важнейшим требованием является твердое осознание ответственности перед сотрудниками компании, потребителями и миром в целом. Я часто сталкиваюсь с убедительными напоминаниями о том, что, если вы не способны подчинить жизнь своей работе и провозгласить, что несете ответственность за все с ней связанное, вы не сможете по-настоящему хорошо делать свое дело и не заслужите подлинного доверия окружающих.

Чтобы люди могли строить совместную жизнь в обществе на основе доверия, чрезвычайно важно, чтобы каждый добросовестно исполнял свои обязанности. Особенно важно брать на себя и нести ответственность тем, кто занимает руководящее положение или обладает большим влиянием.

В этой связи я частенько вспоминаю о встрече императора Японии и генерала Дугласа Макартура, главнокомандующего войсками союзников во время оккупации Японии после ее поражения во Второй мировой войне. На ней, как говорят, император сказал Макартуру, что принимает на себя полную ответственность за все, связанное с войной,

и попросил генерала не наказывать японский народ. Возможно, представителям молодых поколений будет трудно понять значение этих слов, но, учитывая обстановку того времени, император не мог произнести их, не осознавая всех возможных последствий своего заявления. Кабинет министров Японии и бывшее военное командование решительно заявляли, что император не несет никакой ответственности за войну, и, как говорят, отважное поведение императора произвело на Макартура большое впечатление. Я уверен, что всем нам следует постоянно держать этот пример в своих сердцах.

Глубокое осознание ответственности одинаково важно и для премьер-министра страны, и для президента компании, и для владельца магазина, и для главы конторы. Каждый, кто занимает руководящее положение, должен стремиться взять на себя полную ответственность за все, что делается под его управлением.

Вам должно нравиться управлять

Управление не относится к числу занятий, доступных каждому. Успехи в нем обуславливаются не высокими оценками, полученными во время обучения, не обширностью эрудиции; это даже не то дело, за которое вы можете взяться только потому, что оказались самым старшим из своих коллег. Чтобы стать руководителем, необходимо иметь одно незаменимое качество: вы должны *любить* управлять.

И что, можете подумать вы, больше ничего не требуется? Но не торопитесь. Конечно, существуют и другие качества, без которых руководитель не может эффективно осуществлять управление, но из всего своего личного опыта, из того, что я видел и слышал, я делаю вывод: самое важное — вам должно *нравиться* руководить. И, наоборот, без лишних слов

ясно: тот, кто не испытывает этого чувства, никогда не станет руководителем, а если и станет, то не преуспеет.

Полная самоотдача приносит удовлетворение

Даже если вы чувствуете, что не в полной мере подходите для работы, вкладывайте в нее всю энергию и волю. Это позволит хотя бы воодушевить людей. Присоединившись к вам, они справятся с тем, что вам не по силам. Однако многие подобной самоотдачей не обладают и, хоть и делают свою долю работы, подходят к ней без энтузиазма. Некоторые то ли из любопытства, то ли ради развлечения поначалу хватаются за работу, но затем переключаются на какие-то собственные интересы. Несомненно, такой подход к жизни имеет полное право на существование, и я понимаю его. И все же для тех, кто занимает руководящее положение и несет ответственность за других, для тех, чья работа предполагает взаимодействие со множеством других людей, нет иного выбора, кроме полной преданности делу.

Ученый, писатель, художник — люди подобных профессий ответственны в первую очередь перед самими собой. Они имеют право спать весь день и работать по ночам, и это будет очень мало влиять на тех, кто их окружает. Ну, а тем, на кого возложено управление бизнесом, подобный образ жизни недоступен. Наша работа не из тех, с какими можно справиться в одиночку. Мы несем ответственность за тысячи людей, входящих в нашу организацию, и тысячи, если не миллионы, за ее пределами. Это чрезвычайно привлекательное и захватывающее положение — для тех, кто связан с ним умственно и физически. Если вы не из тех людей, что испытывают удовлетворение от полного погружения в работу, значит, вы для нее не годитесь.

Для управления компанией требуется яркий энтузиазм, страсть к бизнесу. Наилучшим образом для этого подходит человек, который получает тем больше удовольствия от работы, чем сильнее в нее втягивается, забывая порою обо всем на свете.

Каким должен быть ваш образ мыслей?

Социальная справедливость – ваш ориентир

Прежде всего нужно определить, возможно ли выполнить работу в соответствии с правилами так называемой социальной справедливости. Конечно, «социальная справедливость» – понятие довольно неопределенное, но если подойти к рассмотрению стоящей перед нами задачи критически и честно, станет ясно, какой путь для достижения намеченной цели справедлив, а какой ошибочен. Правильно ли поступить таким образом? Не нарушит ли это общественные уложения? Внесет ли это вклад в развитие нашей отрасли? Размышляя таким образом, вы сможете определить для себя путь, которым надлежит следовать, чтобы претворить в жизнь свои замыслы.

Если же вы предпочитаете идти обособленным путем, стремитесь лишь любыми средствами повысить прибыль, невзирая на то, как это скажется на состоянии общества или отрасли, вам, по моему убеждению, лучше вовсе ничего не делать. Даже если бы Matsushita Electric преуспевала, действуя таким образом или придерживаясь подобного образа мыслей, что хорошего можно было бы сказать о нашей компании? Определенно, этот путь нельзя считать морально верным.

О целях, которые мы ставим перед собой и пытаемся достичь, следует всегда думать с точки зрения социальной

справедливости. Я уверен, что вы должны следовать этому принципу в каждом своем начинании, при решении каждой поставленной перед собой задачи.

*Истинная смелость вырастает
из чувства социальной справедливости*

Управление компанией требует настоящей смелости. Человек, поставленный управлять страной, должен, вне всякого сомнения, обладать безграничной смелостью. Робкий не справится с подобным делом. Точно так же и управление компанией требует бесстрашия и твердости духа. Среди руководителей встречаются сильные и смелые от природы люди, но многие в большинстве случаев могут показаться скромными и мягкими. Та разновидность смелости, которая требуется для управления компанией и проявляется в принятии важных решений, берет начало из совсем иных источников, нежели смелость обычного рода.

Я думаю, что разновидность смелости, требующаяся руководителю, порождается ясным осознанием правильности своих поступков. Пусть человек трусоват, мягкотел и непостоянен по своей натуре, тем не менее, когда дело доходит до управления компанией, он может твердо знать, что необходимо сделать, а что ни в коем случае недопустимо для компании ли, для ее сотрудников или потребителей; то есть ничем вроде бы не выдающийся с других точек зрения человек может проявить незаурядную хватку. Эта хватка вырастает в истинную смелость, позволяя человеку справиться с возложенной на него задачей.

Бизнес – дело серьезное

Вести бизнес – серьезная работа, а не занятие для развлечения или разнообразия. Бизнес по определению ведется

всерьез, и вы знаете, что либо выиграете, либо проиграете. Вы приходите в него ради себя или ради других, так что принимаете правила игры. И чтобы выжить, вы *должны* победить.

Бизнес подобен дуэли с боевым оружием. Это не тот случай, когда можно немного выиграть ли немного проиграть. Потерпевший поражение лишается головы. Так что все как нельзя более серьезно.

*За успехи и неудачи компании
отвечает ее руководитель*

За все достижения и неудачи компании отвечает ее президент. Если случаются неприятности, то виновен не генеральный менеджер, и не управляющий директор, и не кто-то другой. Вину целиком полностью должен взять на себя президент. Я думаю, что, оказываясь перед лицом серьезных трудностей, мы всегда должны напоминать себе о философии *сеппуку*, ритуала самоуничтожения, который практиковали самураи, чтобы благородно продемонстрировать, что полностью принимают на себя ответственность за постигшую их неудачу. Они сознательно шли на риск, а моральный кодекс, которому они неукоснительно следовали, требовал смыть с себя позор неудачи прекращением собственной жизни.

Если вы столь же серьезно относитесь к возможности потерпеть неудачу, то, полагаю, не будет ничего дурного, если вы, скажем, отправитесь отдохнуть на горячие источники. Но вы можете позволить себе расслабиться лишь в том случае, если готовы воспринимать свои ошибки столь же ответственно, как это делали самураи. Если вы не настолько преданы делу, то, как бы добросовестно вы ни исполняли свои обязанности, они останутся для вас лишь формальностью, ваши сотрудники начнут увольняться и организация рано или поздно прекратит свое существование. При этом

вы всегда должны знать, чего требовать от своих сотрудников и постоянно контролировать выполнение ими своих обязанностей.

Мы обязаны всегда помнить, что ответственность целиком и полностью лежит на нас, что все вращается вокруг наших решений и поступков. И если дела идут не лучшим образом, мы должны набраться решимости, чтобы взять на себя всю ответственность, сколь бы тяжела она ни была. В былые времена исходом могло стать самоубийство в самом буквальном значении этого слова, в наши дни это всего лишь фигура речи — ты теряешь не жизнь, а всего лишь работу. Именно таким духом искренности должна быть проникнута жизнь руководителя, отвечающего за обеспеченность работой множества своих сотрудников.

Не позволяйте никому превзойти вас в самоотдаче

Несомненно, что, когда речь заходит о качествах, необходимых руководителю, можно перечислить много разных свойств. Я глубоко убежден, что руководитель может не иметь академического образования или не блистать талантами, но в увлеченности работой он должен превосходить всех прочих сотрудников компании.

Если руководитель на самом деле одержим этой страстью, то, без сомнения, найдутся и блестящие молодые новобранцы, способные справиться с проблемами, требующими новейших знаний, и верные помощники, обладающие зрелой мудростью и готовые дать нужный совет. Объединение достоинств всех этих людей обеспечит развитие компании. Если же руководитель не проявляет интереса к делу и не заботится о своих сотрудниках, то компания неизбежно потерпит крах, насколько бы ни были талантливы и энергичны ее сотрудники.

Можно подумать, что человек, наделенный не только энтузиазмом, но и способностями и знаниями, обеспечит делу феерический успех, однако чаще бывает, что люди такого склада пытаются единолично взять все на себя. До поры до времени это может давать хороший результат, но зачастую случается, что с президентом-солистом очень трудно работать и хорошие помощники и заместители быстро покидают компанию. Получается, что профессиональная квалификация, подкрепленная энтузиазмом, – это хорошо, однако такое сочетание может и не быть оптимальным для успешного бизнеса.

Спешите подать хороший пример

Я вовсе не считаю, что вы обязаны уметь все организовывать. Вы вовсе не должны вычислять, что если сделаете то-то, то ваши сотрудники поведут себя так-то, а если поступите по-другому, то и реакция будет такой-то. Я твердо уверен, что вам лишь нужно целиком и полностью отдаться работе. В таком случае все окружающие не будут стоять и смотреть – очень скоро они встанут с вами плечом к плечу и возьмутся за работу так же энергично, как и вы. Старательно и воодушевленно работающий человек всегда вдохновляет тех, кто находится рядом. Вам не потребуется призывать окружающих принять участие, выполнять свои обязанности, старательно работать. Они будут делать это естественным образом.

Мне доводилось управлять маленькой мастерской, компанией среднего масштаба и большой корпорацией, и могу с уверенностью сказать, что руководство с помощью собственного примера эффективно всегда, независимо от величины предприятия. Вы принимаете на себя всю ответственность и сосредоточиваетесь на работе. Во все не нужно

постоянно быть начеку и стараться произвести впечатление на окружающих. Просто будьте сами собой; люди оценят это и последуют за вами.

Будьте аккуратны в самооценке

Для любого, кто берется руководить предприятием, крайне важна способность реалистично оценивать масштаб собственной деятельности. Яркие примеры лидеров, ошибавшихся в самооценке, — Наполеон и Гитлер. Ведь в конечном счете главной ошибкой обоих стала чрезмерная уверенность в собственных силах. Если же говорить о компании или торговом предприятии, то принцип «чем больше, тем лучше» отнюдь не всегда оказывается полезным. Всегда лучше предлагать лишь те услуги, что соответствуют имеющимся у вас ресурсам и силам, которые к тому же необходимо постоянно подвергать переоценке.

К сожалению, в Японии существует тенденция оценивать компании по их величине. Вероятно, она порождена шумихой в СМИ; народ, похоже, интересуется лишь тем, какая из компаний крупнее, как будто рассматривает борцов сумо. Мне же такой подход кажется странным.

*Непредвзятость дает силу, благородство
и мудрость*

Здравый смысл, непредвзятое мышление (*сунао*), о котором я часто говорю, — это склад характера, позволяющий видеть мир таким, каков он есть. Без такого незашоренного, восприимчивого мышления нельзя быть по-настоящему сильным.

В Matsushita Electric постоянным элементом управленческой политики является культивирование *сунао*, так как мы уверены, что такое мышление позволяет нам объективно воспринимать реальное положение дел в обществе.

При узколобом и пристрастном взгляде на мир человек сосредоточивает внимание на внешних признаках явлений и зачастую упускает из виду их истинный смысл. Такой подход нежизнеспособен. Мы в своей работе стараемся постоянно определять верное и подобающее, и основой подобного подхода должно быть непредвзятое мышление.

Иными словами, всегда нужно стремиться видеть белое – белым, синее – синим, черное – черным, без предубеждения и искажения. Так вы не допустите ошибок в своих суждениях. Мировосприятие, основой которого является такой прямой дух, придает человеку силу и мудрость, позволяя постигать истинное состояние дел.

*Не замыкайтесь в себе
и впитывайте все, что возможно*

Обладая таким непредвзятым, восприимчивым мышлением, вы будете впитывать и усваивать все, чему окружающие могут научить вас. Вы должны прислушиваться ко всему, что они могут сказать. Но не позволяйте себе легко попадать под влияние услышанного. Прежде чем войти к вам в плоть, кровь и душу, все это должно быть критически осмыслено.

*Зарплата президента
включает «плату за беспокойство»*

Я всегда говорю, что президент компании является главным по беспокойству. Можно доверить мелкое беспокойство заведующим отделами, беспокойство посерьезнее – директорам подразделений, но по-настоящему сильные тревоги – удел президента. Именно поэтому он получает самую большую зарплату. В нее входит, если можно так выразиться, «плата за беспокойство». Если подчиненные решат, что президента не следует тревожить своими проблемами, и не

доложат вовремя о положении дел, очень скоро многочисленные проблемы разрастутся и начнутся настоящие неприятности.

Уверен, что с подобной проблемой сталкивались многие топ-менеджеры. Поэтому правильно будет оповестить всех о том, что они всегда могут обратиться к президенту со своими тревогами, даже небольшими. Если причина беспокойства окажется столь серьезной, что президента хватит инфаркт, это будет по крайней мере почетная смерть! Работа президента состоит в том, чтобы принимать беспокойство на себя. В старину провинциальные властители могли спокойно охотиться, оставляя управление владениями своим чиновникам, но в наши дни ни один президент компании не может позволить себе забросить дела и играть в гольф, поручив ведение бизнеса своим подчиненным. Президент должен отвечать за все происходящее. Он обязан выслушать любое сообщение обо всем, что порождает беспокойство, и, если нужно, принять меры. Президент, не способный на это, должен уйти в отставку.

Знайте, когда следует уйти

Я твердо уверен, что всему на свете положены свое время и свой предел. Скажем, чье-то начинание принесет результат, но, как урожай фруктовых деревьев, он не будет вечным — всегда существует предел, за которым результат идет на убыль, а то и вовсе сходит на нет. Всему отведено свое время, свой сезон, и когда он заканчивается, плодов больше не будет. Решение о том, когда следует покинуть пост или отойти от дел, должно основываться на осознании именно этого закона, и тот, кому довелось стать руководителем, должен постоянно помнить о нем. Любой человек, управляющий бизнесом, тоже должен усвоить это правило и не ошибаться в принятии ре-

шений насчет того, когда нужно продолжить работу, а когда — уйти.

И действительно, на уровне страны, компании или любой другой организации руководителю крайне важно знать, когда следует покинуть свой пост. Если человек сделался одержимым какой-то идеей, или стал чрезмерно самоуверен, или его обуяла алчность, он может и не распознать сигналов, говорящих о том, что ему пора на покой.

Таким же образом, утратив ощущение времени, можно заявить о своей отставке, когда делать этого не следует, или уйти, когда уходить нельзя, создав себе множество проблем и даже навредив другим.

Неспособные к работе должны отказаться от нее

Подводя итог, следует сказать, что руководить могут лишь те, кто имеет к этому склонность, и нужно как можно активнее использовать людей, наделенных способностями к управлению. Необходимо также тщательно оценивать собственные управленческие качества и относиться к себе с повышенной строгостью, иначе можно допустить серьезную ошибку.

Естественно, вопрос «Не хотите ли вы стать президентом компании?» польстит любому, и человек может без лишних сомнений ухватиться за подобное предложение. А когда через год или два совет директоров проголосует за его отстранение, он начинает возмущаться. «Ведь они сами пригласили меня, — жалуется смещенный президент. — Как же они могли так со мной поступить?»

Это значит всего лишь, что вы должны постоянно прилагать все усилия, чтобы соответствовать требованиям своей должности. Если выяснится, что вы им более не соответствуете, нужно уйти с поста; а возможно, лучше было и вовсе не соглашаться на это назначение.

Как преодолевать спады и другие неприятности

Тяжелые времена – не явление природы

Люди склонны много сетовать на тяжелые времена, в какие им довелось жить, на самом же деле никаких «тяжелых времен» просто не бывает. Эти ситуации – результат действий самих людей. Неприятности и беды мы порождаем сами. Тяжелые времена – отнюдь не то же самое, что стихийное бедствие.

Когда-то в прошлом «тяжелые времена» действительно оказывались следствием тех или иных стихийных бедствий – скажем, наводнения или засухи, которые губили посевы и лишали людей пропитания. В наши же дни люди, имея в своем распоряжении передовые науку и технологии, способны противостоять большинству последствий природных катаклизмов, так что тяжелые времена в старом значении этих слов для нас теперь не проблема. Трудности, с которыми мы продолжаем сталкиваться, почти всегда являются следствием наших же действий. Я убежден, что одни времена действительно могут больше способствовать процветанию, нежели другие, но депрессии не должно быть никогда.

*В хорошие времена – хорошо,
в тяжелые – еще лучше*

Когда бизнес процветает повсеместно, даже у не слишком эффективных или предоставляющих не слишком качественные услуги предприятий будет много клиентов. Товаров не хватает, поэтому все завалены работой. Потребителям приходится заказывать товары в разных местах, и у каждой компании имеется своя доля рынка. Все заняты, и никому нет особого дела до повышения качества управления компанией.

А вот когда в экономике наступают тяжелые времена, ситуация на рынке осложняется. Рынок продавца превращается в рынок покупателя. У потребителей появляется много времени для того, чтобы сравнивать, изучать и выбирать. Вашу продукцию будут внимательно исследовать, к вашему управлению — тщательно присматриваться, ваших руководителей — критиковать, а о вашей компании будут высказывать жесткие, нелицеприятные суждения.

Поскольку таков естественный порядок вещей, компании с эффективным управлением и хорошо обученным персоналом, естественно, будут преуспевать в благоприятных условиях, но в неблагоприятных дела у них пойдут еще лучше. Для них хорошие времена — благо, но тяжелые времена дают им еще больше возможностей.

*Если бизнес идет плохо,
виной тому не тяжелые времена*

Если вы ведете бизнес, подразумевается, что дела у вас идут хорошо. Успешные продажи служат доказательством того, что вы занимаетесь бизнесом по-настоящему. Если какая-то сделка не задалась или торговля идет плохо, это значит, что управленческие решения были необоснованными или просто ошибочными. И дело здесь вовсе не в тяжелых временах, или плохом состоянии экономики, или в привередливости потребителей. Вся вина лежит на управлении; вам ничего не остается, кроме как признать, что руководитель — может быть, вы сами — ведет дела неправильно.

Нельзя воспринимать бизнес как нечто такое, где ты порой выигрываешь, а порой проигрываешь. Он должен быть успешным в благоприятные времена, но и в тяжелые тоже должен процветать. Настоящий коммерсант, настоящий бизнесмен и предприниматель — это человек, который даже

спад в экономике и на рынке воспринимает как удобную возможность заложить основы для дальнейшего роста.

*Спад предлагает
наилучшую возможность для рывка*

Иногда обстоятельства действительно складываются тяжело, но вам следует использовать трудные времена для того, чтобы изменить все, что нуждается в изменении. Сделать из корпорации яркий пример здорового предприятия. Приготовить ее к дальнейшему движению, чтобы шагнуть вперед, как только настанут более тучные дни. Экономический спад дает для этого наилучшую возможность. Думаю, что если вы решите использовать период рецессии для того, чтобы обновить свой магазин или пересмотреть некоторые аспекты ведения бизнеса, вам будет совсем нетрудно это сделать.

Не могу согласиться с теми, кто смотрит на рецессию, как на неодолимую беду, кто считает, что положение ужасно и единственный выход — тихо сидеть и ждать той или иной развязки. Подобные мысли нужно выбросить из головы. На самом деле спад дает возможность, даже обязывает вас делать все, что в ваших силах, то, чего вы не стали бы делать при обычных обстоятельствах. Это время, когда нужно осуществлять надежды, встряхнуться и всячески воплощать в жизнь ваши устремления.

Количество новых задач и испытаний бесконечно

Чем тяжелее времена, тем больше вам приходится делать. Когда все идет хорошо и бизнес процветает, вы очень заняты, у вас нет времени подумать о новых возможностях для него. Кто-то может полностью сосредоточиться на текущей работе и совершенно не задумываться ни о чем другом. Но в труд-

ные времена появляется много времени для размышлений и анализа, и по большому счету в это время мы *должны* думать о том, как переломить ситуацию. Можно рассмотреть бесконечное множество новых проектов, методов и технологических процессов, и не только рассмотреть, но и постараться реализовать некоторые из них на практике.

*Столкнувшись с трудностями,
не изменяйте своим устремлениям*

Оказавшись на распутье, знайте: вы должны следовать своим идеалам и стремлениям. Нельзя допустить их крушения. Как говорится, перед лицом испытаний решимость должна укрепляться. Однако некоторые лелеют свои мечты лишь для того, чтобы позабыть о них при встрече с препятствиями.

Я же знаю из своего опыта, что если, столкнувшись с трудностями, человек еще решительнее будет искать пути их преодоления, это позволит ему приблизиться к цели.

Возможность открыть путь для прорыва

Когда условия благоприятны для бизнеса, мы склонны вести дела привычным способом, по старинке, и все может идти отлично. Но в тяжелые времена такой подход не работает. Товары у всех предприятий продаются плохо, накладные расходы и затраты на персонал растут под давлением инфляции. Капитал и сырье труднодоступны. Для руководства такая ситуация – когда проблемы обрушиваются на предприятие со всех сторон – представляет собой классическую стратегическую дилемму. Я считаю, что из нее нельзя выйти, руководствуясь обычными, общепринятыми правилами и используя стандартные подходы. Вам просто следует начать мыслить по-другому, ориентироваться на новую перспективу, хотите вы того или нет.

*Вынужденный отдых
как возможность для перезагрузки*

В тяжелые времена люди ограничивают расходы. Но не переживайте, через некоторое время они вновь раскроют кошельки. Видите ли, не только продавец, но и покупатель и потребитель могут нуждаться в отдыхе. Конечно же, передышка, которую мы получаем во время экономического спада, далеко не то же самое, что отдых после напряженной работы, за которую получено внушительное вознаграждение; это, скорее, нечто вроде принудительного отпуска. Кое-кто может решить, что при таких обстоятельствах остается лишь подождать наступления лучших дней, что это испытание, посланное нам небесами, или бедствие, в котором виновато правительство. Я же считаю, что это счастливый шанс, выпавший благодаря сложившейся в мире ситуации. И я с благодарностью пользуюсь ею, чтобы восполнить свои запасы энергии и ресурсов. Бороться против неодолимого бессмысленно. Оцените происходящее непредвзято. В конце концов, перерыв можно использовать множеством различных способов. Можно обновить оборудование, уделить особое внимание производству, исследованиям или маркетингу. Пусть бизнес идет туго, но это всего лишь означает, что вам следует начать работать по-новому. Сомневаюсь, что в кризис можно позволить себе опустить руки и хмуриться, глядя на происходящее. В тяжелые времена все находится в одинаковом положении, и если вы начнете сетовать на обстоятельства, то мир лишь предстанет перед вами в еще более мрачном свете.

*Будьте готовы
немного промокнуть под дождем*

Когда бизнесе начинает испытывать трудности, руководители принимаются суетиться, указывать подчиненным, что

нужно делать то-то и то-то, и отчаянно пытаются найти выход из проблемной ситуации. Что касается меня, я считаю, что в такие времена не страшно немного промокнуть под дождем. Мы должны постараться избежать убытков, но если это и не удастся, нужно прилагать все силы, чтобы держаться как можно ближе к точке безубыточности.

Я подсчитал, что мы можем потратить около трети резервов компании; я надеялся, что за это время ситуация в бизнесе развернется к лучшему. Такой подход может показаться необоснованным, нелогичным, но я был уверен, что в то время это был единственный выход.

Вы можете подумать: «Нет, нам нельзя на это пойти. Мы должны получить прибыль, пусть даже небольшую». Но бывают случаи, когда не стоит ставить себя в столь жесткие рамки. Вы же знаете, что под дождем нельзя не намочить. Можно спрятаться под зонтом, но на вас все равно попадут капли. А рецессия — это не морозящий дождичек, она может набирать силу тайфуна, и тогда невозможно остаться совсем сухим. Так что предупреждаю: будьте готовы к тому, чтобы промокнуть.

Уверенность, порожденная рецессией

Во время экономического спада в начале 1930-х годов товары внезапно перестали продаваться. Склады оказались переполнены. Поскольку в таких обстоятельствах мы не могли зарабатывать, встал вопрос о сокращении штатов. Но мне совершенно не хотелось увольнять людей, которые, к моему счастью, работали на меня. Я намеревался дать им в будущем еще больше работы и поэтому совершенно не желал расставаться с ними в те дни, когда не имел возможности осуществить запланированное. Я принялся искать решение, и в конце концов у меня родилась идея: нужно

вдвое сократить всем рабочий день. А уж как с пользой употребить свободное время, они придумают. Результат будет таким же, как и увольнение половины сотрудников. Фонд заработной платы останется прежним, а работать каждый будет только полдня. Таким образом объем выпускаемой продукции сократится, зато ни у кого не будет оснований для недовольства.

Через два месяца склады опустели и мы смогли вернуться к обычному графику. Решение оказалось замечательным. Мы переключили энергию на продажу товарных запасов, и эта стратегия сработала. Тогда я и осознал истину старой поговорки «Было бы желание, а возможность найдется». Успешно пройдя испытание, я утвердился в правильности своего подхода к управлению. Я понял, что даже рецессия несет в себе что-то хорошее. Когда же пережитый опыт отложился в моем сознании, я обнаружил, что могу вести бизнес еще решительнее, чем прежде.

Во время мира не забывай о войне

Мудрое высказывание гласит: «Среди благословенного мира не забывай о бедствиях войны». Я уверен, что оно целиком и полностью годится для бизнеса. В благоприятные времена следует особенно тщательно обдумывать события экономического кризиса и не позволять себе беспечно плыть по течению быстро растущего рынка. Нужно постоянно оттачивать свое мышление и быть готовым для выполнения всего, что требует бизнес компании. В таком случае он по окончании тяжелого периода снова продолжит рост.

Впрочем, люди далеко не всегда прислушиваются к мудрым советам. В благоприятный период мы склонны расслабляться, забывать об уроках кризиса и воспринимать благо-

получие как нечто само собой разумеющееся. И Matsushita Electric здесь не исключение.

Необходимо сознавать, что такое поведение ошибочно, и решительно не допускать благодушия или ослабления усилий. Если мы будем вести себя правильно, то даже неудачный оборот событий принесет полезный опыт, позволит нам завтра взрастить новый, еще лучший урожай.

ГЛАВА 3

Организации и системы

Как создать динамичную организацию

Ставьте людей выше организации

Следует ли приспособлять организацию под работающих в ней людей? Или нужно сохранять ее такой, какой она есть, и подбирать людей, которые бы годились для нее? Я считаю, что все зависит от ситуации, но, когда возможно, предпочтение следует отдавать людям. Нужно совершенствовать организацию, ориентируясь на работающих в ней людей; сделать это не так уж трудно. А вот переделать людей куда сложнее. Все люди разные. Если у вас есть человек с большим, многообещающим потенциалом, но плохо вписывающийся в организацию, совершенно ясно, что для разрешения проблемы стоит провести в ней некоторые изменения. Уверен, что каждый, кто нанимает людей на работу и думает, как их обучить и лучше организовать их труд, должен по мере сил руководствоваться этим правилом.

Бюрократизация – злейший враг управления

Когда организация становится по-настоящему большой, в ней неизбежно возникают проблемы. Одна из них – бюрократизация, являющаяся злейшим врагом управления. Там, где она укореняется, нарушаются средства сообщения, и идея, зародившаяся на нижнем уровне, просто не может быть услышана представителями высшего эшелона. Снижается эффективность работы. Руководители должны постоянно быть настороже, чтобы не пропустить возникновения в компании тенденции к формализации и невосприимчивости.

*Где даже новобранец
имеет право разговаривать с президентом*

Любой организации, будь то компания или товарный склад, в процессе роста, неизбежно следующем за ее основанием, грозит опасность в виде разрастания бюрократии и потери гибкости. Никто и не заметит, как в ней прекратится свободное движение информации. Работники, находящиеся внизу иерархической лестницы, будут иметь возможность свободно общаться с мастерами, а вот к разговору с начальником отдела их уже не допустят. Мастерам разрешается свободно разговаривать с начальником отдела, но они трижды подумают, прежде чем обратиться к директору департамента. Директора департаментов допущены к руководителям направлений, но не к президенту. Такое состояние мешает использовать свободный творческий потенциал каждого работника, проявлять личную инициативу и вносить непосредственный вклад в развитие предприятия.

Руководители должны прилагать усилия для того, чтобы поддерживать пути коммуникации и формировать атмосферу, в которой даже необученный новичок смог бы дать совет президенту компании. Для создания и поддержания такой

атмосферы требуется немалое умение; этот чрезвычайно полезный навык особенно важен для обладателей должностей, предполагающих руководство другими людьми. Такие руководители ни в коем случае не должны рассматривать обращение подчиненных через головы мастера, начальника отдела и директора департамента напрямую к руководителю направления или даже президенту, как ущемление своего авторитета или покушение на властные полномочия. Если мастера или начальники отделов считают такую практику опасной для себя или работники опасаются прогневить своих непосредственных начальников, обращаясь без их разрешения к вышестоящим руководителям, значит, вашу организацию начинает охватывать косность.

*За деятельность подразделения
отвечает его руководитель*

Я всегда напоминаю, что за состояние управления в компании отвечает ее президент. Соответственно, за работу направления отвечает руководитель направления, а бремя ответственности за функционирование отдела лежит на его начальнике.

Скажем, состояние дел в каком-то отделе никак не улучшается. Пытаясь объяснить неудовлетворительное положение, его руководитель жалуется, что его подчиненные плохо работают и выполняют свои обязанности хуже, чем хотелось бы. На это я бы ответил, что любой руководитель, рассуждающий подобным образом, ведет себя безответственно. На него возложена ответственность за определенное подразделение. Если дела в нем идут плохо из-за того, что кто-то не справляется с работой, руководитель должен заменить таких работников и сообщить компании, что они оказались неподходящими для такой работы и на их место следует подобрать кого-то другого. Держать на прежнем

месте сотрудника, не годящегося для определенной работы, и не пытаться изменить ситуацию — такая политика говорит плохо уже о самом руководителе. Неприемлемо, если он ищет оправдания, не выполнив при этом собственных обязанностей. К себе я предъявляю точно такие же требования. Будучи президентом компании, я, если дела идут не лучшим образом, никогда не ищу оправданий собственным промахам, не перекладываю вину на кого-либо из подчиненных и т. д. Подобного подхода я ожидаю от всех руководителей и сотрудников.

*Каждому следует воспринимать свою работу
как полноценный бизнес*

Каждый из нас должен подходить к своей работе, как если бы она сама по себе была бизнесом. Рассматривая даже мелкое задание как самостоятельный предпринимательский проект, человек придумает различные улучшения, будет искать новые пути для того, чтобы справиться со своим делом как можно лучше, и обнаружит, что работа приносит разнообразные открытия и наделяет его новым опытом.

Очень многие люди в мире вкладывают в работу все свои силы, но по-настоящему преуспевают немногие. Причина в том, что большинство не догадывается использовать подход «задание — то же самое, что и деловое предприятие». Они не пытаются повышать эффективность и вносить новшества, а лишь старательно выполняют порученное дело, ни на шаг не отступая от инструкций.

Если группа состоит из людей, не наделенных решительностью или умением самостоятельно мыслить, ее будущее туманно. Зато у группы, образованной из непредвзято мыслящих личностей, способных наилучшим образом самостоятельно действовать и вне организации (что бы от этой груп-

пы ни потребовалось), перспективы куда светлее. В этом случае не только руководитель группы достигнет поставленной цели, но и каждый ее участник поймет, что, действуя, как предприниматель, ведущий собственное дело, он вместе с другими ее членами набирается опыта и навыков, которые придадут им дополнительные силы и возможности.

*Пробуждение одного
может привести к пробуждению многих*

Насколько вы уверены в собственных способностях? Люди, вовсе лишенные уверенности в себе, заслуживают жалости, а чересчур самоуверенные могут натворить немало бед. Необходимо учиться трезво оценивать свои способности, а потом, например, если вы оцениваете эффективность своей текущей деятельности в 85%, поставить себе задачу за ближайший год повысить ее, скажем, до 90%. Ставьте перед собою цель, решительно настройтесь ее достичь и работайте над этим, не жалея сил.

Если кто-то с энтузиазмом трудится для достижения цели, окружающие непременно присоединятся к нему, а это значит, что усилия, которые вы прилагаете в процессе повышения своих способностей с 85 до 90%, окажут заметное влияние и на других людей. Видя, как старательно и хорошо работает некто рядом с вами, вы не можете не испытывать восхищения, и сами того не заметите, как ваши собственные 75% подскочат до 85%. На память приходит буддистское изречение: «Если хоть один человек обреет голову, весь род возродится на небесах»¹. И действительно, усилия и умственные достижения одного способны направить многих на путь просвещения — и успеха.

¹ Т.е., если кто-то в роду станет буддистским монахом, отречшимся от суетного мира. Одним из символов такого отречения являлось бритье головы.

Найти верную расстановку людей

Основной закон управления состоит в том, чтобы поручать подходящему человеку подходящую работу. Подбирая работников, которые бы имели естественную тягу к тому делу, что им поручено, руководитель может резко повысить результативность, и это благоприятно скажется на общем состоянии дел. Это очень важно, но наряду с умелым распределением людей по видам деятельности необходимо задумываться и над подбором сотрудников для совместной работы.

У каждого есть свои достоинства и слабости, и если свести людей вместе так, чтобы эти качества подходили друг другу, пользу могут принести и те и другие. Бывают и более сложные ситуации, когда люди вроде бы не способны ужиться друг с другом. Конечно, в таких случаях желательно, чтобы они сделали определенные усилия и поладили между собой, но руководителю крайне важно уменьшить насколько возможно количество подобных случаев несовместимости, сразу правильно распределяя людей.

И большие, и малые шестеренки равно необходимы

Правильная расстановка людей подчас может оказаться весьма деликатной задачей. Если в компании и президент, и вице-президент являются незаурядными личностями, но не ладят между собой, дела пойдут плохо. Когда работу поручают одинаково решительным и упрямым людям, между ними начинаются разногласия, возникают трения, что в результате дурно сказывается на ходе дела. Решительные, упорные люди, конечно, нужны, но нужны и более мягкие, более уступчивые сотрудники. Если удастся умело соединить подобных разноплановых людей в одном коллективе, работа, благодаря взаимодополняемости их качеств, только выиграет.

вает. Чтобы механизм работал, как подобает, нужны и большие, и малые шестеренки, и последние приносят не меньше пользы, чем первые.

Система подразделений Matsushita Electric

Как родилась дивизиональная структура

Наша компания начала свою деятельность с производства электрических штепсельных вилок и розеток и другой проводной арматуры, но с годами постепенно перешла к выпуску термоэлектрического оборудования. Я сознавал, что для изготовления подобной продукции потребуются специализированная технология и нам придется заниматься собственными исследованиями и разработками. Было ясно, что в одиночку мне будет чрезвычайно трудно справиться с растущим предприятием, и я решил найти кого-нибудь, кто возглавил бы производство термоэлектрической аппаратуры.

После этого мне пришло в голову, что будет разумно реально передать ему всю ответственность за работу этого подразделения. Как правило, компания ограничивается делегированием части ответственности, например только за производственную деятельность. Вы подбираете начальника подразделения и поручаете ему управление производственной стороной дела. Так обычно поступают в корпорациях, но я избрал иной путь.

Я сказал человеку, которого решил поставить во главе подразделения термоэлектрического оборудования, примерно следующее: «Мы организуем новое подразделение, и я хочу, чтобы вы его возглавили. Мое условие таково: вы принимаете на себя ответственность за все — производство, продажу, исследования по поводу перспективных изделий

и всю сопутствующую деятельность. Если столкнетесь с серьезной, всеобъемлющей проблемой, можете обращаться ко мне, и я помогу вам, чем смогу. Я уже с головой занят вопросами, связанными с проводной арматурой и нетермальной аппаратурой, которые мы производим, и просто не могу выкроить время, чтобы организовывать новое направление деятельности. Мы знаем, что на эту продукцию существует большой потребительский спрос, и Matsushita Electric должна, учитывая тенденции нашего времени, начать выпуск такого товара. Я хочу, чтобы компания занялась этим делом, но не в состоянии управлять им лично. Поэтому я хочу, чтобы вы взяли это на себя».

Человек, которому я поручил новое дело, оказался для термоэлектрического подразделения настоящим руководителем, и я действительно передал ему всю ответственность. Даже когда объем деятельности был невелик, я не вмешивался, предоставляя ему право все решать самому. Так в Matsushita Electric зародилась дивизиональная структура (*дзигёбусэи*).

*Дивизиональная структура
как путь к накоплению «ноу-хау»*

К мысли о том, что управление компанией следует осуществлять путем накопления опыта и идей самых разных людей, я пришел вскоре после основания Matsushita Electric и поставил дело так, чтобы свою идею или мнение мог высказать кто угодно. Такая политика позволяла даже пятнадцатилетним ученикам смело высказывать свои соображения. Нас тогда было немного, и поэтому каждый мог без труда подойти ко мне и сказать: «Кстати, господин Мацусита, что вы думаете насчет того-то и того-то?» Довольно часто идеи и предложения оказывались полезными, так что

работа, которой мы занимались, являлась результатом всех задумок и изобретений, которые нам удавалось собрать. Это было отличительной чертой компании тех дней.

Дивизиональная система как структура выросла из этого раннего подхода, возникшего в культуре нашей компании. По мере роста численности сотрудников и разрастания самой компании накапливать идеи и опыт всех работающих становилось все труднее. Я задумался о фрагментации компании как способе развития принципа накопления коллективного «ноу-хау». Если в центре всей деятельности подразделения будет стоять его руководитель, то и информация от сотрудников подразделения будет концентрироваться именно у него, а не растекаться по всей Matsushita Electric, что делает компанию более управляемой. Я уверен, что такой подход доказал свою разумность и что именно он позволил группе Matsushita стать тем, чем она сейчас является.

*Наличие самостоятельных подразделений
воспитывает руководителей*

Превратив подразделения в автономные организации, мы добились полной прозрачности их деятельности, которая оценивается с учетом их достоинств и недостатков. Каждое подразделение отвечало за собственные счета, благодаря чему не нужно было распределять между ними прибыли и убытки, и обязано было публиковать финансовую отчетность.

Одним из замечательных результатов создания дивизиональной структуры стала возможность эффективной подготовки умелых руководителей. Работа в подразделении оказывается весьма серьезной проверкой способностей и навыков управления. Без по-настоящему толковых руководителей разбить компанию на подразделения было бы

невозможно, потому что, как и полноценная компания, они не смогли бы функционировать.

Создание подразделений на раннем этапе истории нашей компании позволило руководящему составу наработать большой опыт. Пусть не все, но определенно многие заняли потом серьезные руководящие посты. Я убежден в том, что накопленный ими опыт и выработанные приемы управления стали движущей силой дальнейшего роста Matsushita Electric.

*Предприятие,
объединяющее отдельные «предприятия»*

Как я говорил выше, наша компания начала с производства приспособлений, связанных с электропроводкой, и со временем достигла в этом большого успеха. Далее мы попробовали силы в выпуске термоэлектрических устройств, в том числе утюгов. Отсюда выросло новое товарное направление, но возникло опасение, что рядом с ним выпуск и продажа первоначальных товаров могут оказаться без должного внимания. Поэтому я решил поставить во главе подразделения термоэлектрических товаров своего надежного заместителя, которому передал всю власть и ответственность за него. Хотя в то время Matsushita Electric практиковала только два направления деятельности, их следовало разделить, поскольку один человек физически не способен отвечать за все. Я рассудил, что у нас нет иного выбора, кроме как поставить по человеку во главе каждого направления.

Выяснилось, что такой подход очень эффективен. В дальнейшем мы создали немало подразделений, и я ввел неизбывное правило – наделять руководителей полной ответственностью за все, что делает его подразделение. В результате моя деятельность свелась к формированию системы, в которой бы координировалась работа крупной группы,

состоящей из этих независимо работающих компаний. Благодаря тому, что я передал исполнительную власть в другие руки, моя жизнь сделалась сравнительно легче.

Мастера управления

Дивизиональную структуру порой критиковали из-за слабости горизонтальных связей и конфликтов, случающихся между подразделениями. Однако если управление каждым из них осуществляется энергично и умело, то все они вполне могут работать совместно и достигать тесного взаимодействия.

Если управление каждым подразделением осуществляется динамично и профессионально, то, по моему мнению, и конфликты между ними будут разрешаться естественным образом. Но некоторые критики, выступающие с традиционной точки зрения, доказывают, что вертикальная сегментация направлений должна неминуемо подорвать горизонтальные, кооперативные связи. Однако такие заявления лишь выдают ограниченность самих критиков.

Отказ от идеи укрепления дивизиональной системы и одновременное налаживание сильных горизонтальных связей, потому что их поддержание *кажется* невозможным, означал бы нашу капитуляцию перед традиционалистами. На самом же деле нам требовался умелый подход к управлению, который бы в полной мере использовал преимущества дивизиональной системы.

Руководят те,

кто лучше всех знает политику компании

Подразделения стали независимы друг от друга и автономны в определенных пределах, но нельзя было допустить, чтобы они двигались в разные стороны. Даже в условиях дивизио-

нальной структуры я должен был добиваться того, чтобы отдельные направления понимали общую политику компании и следовали в ее русле. Мне требовалось, чтобы во главе каждого стоял человек, ясно и четко эту политику осознающий. Такие люди и заняли позиции в верхнем эшелоне Matsushita Electric. Благодаря этому дела в компании не пошли вразнос, а моя работа стала эффективнее.

Окаменевшая система – мертвая система

Дивизиональная система в теории очень хороша, однако не должна превращаться в жесткую структуру, неспособную к изменению и росту. Если руководство перестанет развиваться и совершенствоваться, подразделение погибнет.

Радость работы по собственной инициативе

Когда я был техником в Osaka Electric Light Company (сейчас – Kansai Electric Power), то поначалу отработывал положенные часы. Мы отмечались, приходя по утрам и уходя вечерами.

Довольно скоро я получил повышение и стал мастером по установке. В отличие от техников, работавших на фабрике, я трудился за ее пределами и монтировал оборудование в самых разных частях города.

До тех пор я работал исключительно на фабрике, под пристальным наблюдением и в рамках строгого рабочего графика. Когда же меня самого сделали мастером и поручили работу вне предприятия, я получил значительную свободу действий. Я мог ехать на восток или на запад, от меня требовалось одно – полностью выполнить дневное задание. В те дни я чувствовал себя несказанно свободным и не испытывал напряжения. Мне было тогда около двадцати лет, и происходящее буквально порождало во мне эйфорию.

Я был не очень силен физически, но в тот период испытывал такое счастье, как никогда больше за всю свою карьеру; я был даже счастливее, чем когда стал зарабатывать столько денег, что мое имя возглавило список крупнейших налогоплательщиков. Я понял, что нет ничего лучше возможности делать свое дело так, как сам находишь нужным. Это тоже сыграло свою роль при введении мною дивизиональной системы, основанной на независимой бухгалтерии и автономном управлении. Если один человек или целое предприятие получает право работать по собственному усмотрению и проявлять инициативу, то следствием является неподдельное ощущение удовлетворенности жизнью. А важнее этого ощущения в жизни ничего не бывает.

Сила малых предприятий

Малые предприятия — основа человеческого общества

Малые предприятия занимают весомое место и в японской экономике в целом, и в ее промышленном секторе. Сегодня ни одна из крупных корпораций страны не сможет существовать без тесного взаимодействия с множеством малых предприятий. Они образуют собой сердцевину, основу японской экономики, и лишь благодаря их успеху и процветанию большие корпорации способны плодотворно использовать свои преимущества. Вместе же они ведут к преуспеванию экономики в целом.

Малые предприятия не только образуют сердцевину экономики, но являют собой основу человеческого общества и повседневной жизни. Все люди по натуре разные, с различными стремлениями, талантами и характерами. Но я уверен, что человек способен испытывать счастье и удовлетворенность, лишь когда имеет возможность полностью воплотить

и применить свои особенности и качества. И в человеческом обществе наличие многочисленных и разнообразных возможностей куда предпочтительнее, чем перспектива влиться в сплошную обезличенную массу. Это как в саду, где изобилие мелких, не схожих между собой цветочков, как правило, создает более приятную и живительную атмосферу, нежели ровные ряды роскошных цветов одного-единственного цвета.

*Человеческий потенциал расцветает
в малых предприятиях*

Я считаю, что более сильной бизнес-организации, чем малое предприятие, просто не бывает. Его жизнеспособность объясняется тем, что при наличии способного, хорошо знающего свое дело руководителя компания способна целиком использовать потенциал каждого работника. Крупные же японские компании в наши дни страдают от нарастающего бюрократизма и способны использовать своих сотрудников самое большее на 70%. Это просто факт. Президент компании может быть прославленным, заслуженным человеком, но ведь на деле имеет значение лишь то, насколько эффективно он использует человеческие ресурсы организации. Чем крупнее компания становится, тем меньше влияние каждого входящего в нее человека. Это можно считать уже практически доказанным законом природы.

Если в компании насчитывается от 23–30 до 200–300 сотрудников, они готовы действовать по мановению руки или призыву начальника, и отдельный работник, который в большой корпорации проявил бы себя на 70%, здесь работает на все 150%. Потому-то я и уверен, что малые предприятия сильнее всех. Я начинал руководить крошечной компанией, которая превратилась в огромную корпорацию, и могу ска-

зять, что сегодня моя работа гораздо труднее, чем в те времена, когда предприятие было намного меньше.

Лучший период нашей истории – когда в компании трудились 200–300 человек. Мы работали с удовольствием, были полны надежд и амбиций, и рабочие с готовностью прислушивались к указаниям руководителей; они трудились с величайшим старанием и получали от работы чувство полного удовлетворения. Мы нисколько не уступали более крупным предприятиям. Но по мере роста компании все становилось сложнее. Будь у меня выбор, я хотел бы руководить небольшой компанией со штатом 200–300 человек. С высоты прожитого опыта могу сказать, что уверен – я бы успешно управлял такой компанией!

*Идеальная среда,
позволяющая наслаждаться управлением*

Тот, кто руководит по-настоящему большой компанией, почти не имеет шансов насладиться тем, как решаются управленческие задачи. Даже если вы отдаете приказ, за время прохождения через организацию он частично, а то и полностью утратит энергию, которую вы в него вложили. Если же у вас в подчинении 10–15 работников, вы можете сказать: «Мы будем делать то-то и так-то. Я полагаюсь на вас». В такой ситуации между руководителем и подчиненными устанавливается хорошее взаимопонимание. Последние с готовностью отзываются: «Да, мы справимся!» Так что не следует упускать из виду положительные качества малых предприятий.

Конечно, у малых компаний есть и свои слабости. Смотреть на малый бизнес можно с двух точек зрения: одна из них пессимистическая, сосредоточенная исключительно на слабостях, другая же, вдохновляющая, основывается на преимуществах малых предприятий. Если вы встанете

на первую из них, то, конечно, ничего хорошего вас не ждет. Ваша деятельность окажется в неразрывной зависимости от колебаний экономической конъюнктуры. Если же остановиться на второй точке зрения, ситуация может развиваться весьма интересно. Все зависит от того, как на нее смотреть.

*Всемирная репутация
благодаря единственному продукту*

В некоторых направлениях бизнеса для определенных компаний диверсификация может оказаться разумным решением, но должен сказать, что в целом для малых предприятий сейчас предпочтительнее специализация.

Если, например, вы работаете по двум направлениям, вполне возможно, вам лучше решиться отказаться от одного из них и сосредоточиться на втором. Вы в буквальном смысле прекращаете работать по первому направлению, но зато целиком и полностью концентрируетесь на втором. Далее вы сможете направить и сотрудников, и технологию на производство той продукции, которой отдали предпочтение, и более эффективно использовать капитал. Сконцентрировав таким образом все ресурсы, вы сможете создать высококачественные модели и достичь по-настоящему высоких результатов.

В последнее время корпорации начали вторгаться в те области производства, которые издавна были закреплены за малыми предприятиями. Уверен, что если небольшая фирма решит сосредоточиться на выпуске лишь одного продукта, она не проиграет в этом соревновании. Пока малое предприятие искренне заинтересовано в достижении своих целей и не сдается перед лицом имеющихся трудностей, уверено в своей специализации и не забывает о качестве, причин для беспокойства быть не должно. Оно знает, как сделать одну

вещь, лучше, чем большая компания, распыляющая силы по широкому ассортименту продукции и не поспевающая за развитием отдельных товаров.

Но если у нас остается энергия или время, совершенно естественно, что мы пускаем их на второе, а потом и на третье направления работы, на расширение бизнеса. Однако порой случается так: размах деятельности может выглядеть впечатляюще, но ее содержание со временем начинает страдать и предприятие проигрывает в конкурентной борьбе.

Несомненно, ситуации в зависимости от природы бизнеса и качества работы могут быть разными, и все же мне кажется, что лучше всего сфокусировать свои усилия, погрузиться в работу и выработать такую политику управления, которая позволит вам завоевать репутацию благодаря лишь одному высококачественному продукту.

*Стремитесь стать лучшим в стране с продукцией,
которая вам больше всего подходит*

Поскольку залогом мира и спокойствия всего народа является стабильность малых предприятий, я считаю, что корпорации не должны разрастаться больше определенного размера. В постоянном увеличении масштаба деятельности нет особой необходимости. Если корпорация разрастается до крупных размеров естественным путем, здесь вряд ли можно что-то сделать, но нет никакой необходимости сознательно пытаться превратить ее во что-то искусственно большое. Лучше сосредоточиться на совершенствовании технологий и стремиться сделать свою компанию лучшей в стране.

Я считаю, что следует взять один продукт или, может быть, два, наиболее соответствующих возможностям и духу вашей компании, и постараться сделать их лучшими в стране. Если вы решите добиться первенства не по форме, а по содержанию

нию, и остальные вдохновятся вашим примером, то малые компании станут еще сильнее, а национальная экономика, опирающаяся на небольшие, но крепкие предприятия, также будет интенсивно расти.

Иным словами, малые компании должны понимать, что им ради выживания вовсе не нужно вторгаться в область деятельности больших корпораций. Они способны расти как специализированные производства. В свою очередь, если крупные корпорации сосредоточатся на тех направлениях работы, с которыми могут справиться только гиганты, то процветание ожидает и больших, и малых. Это как в образовании. Без учителя начальной школы обойтись невозможно, и нам требуются по-настоящему хорошие учителя начальных классов. Если же они вдруг решат, что их карьере нельзя считать удачной без выхода за пределы начальной школы, и попытаются стать университетскими профессорами, общество окажется в отчаянном положении.

*Месячная зарплата в малых компаниях, естественно,
должна быть выше*

Если в крупных корпорациях сотрудники получают по 500 000 иен в месяц, вы должны платить своим по 600 000 иен, *потому что* ваше предприятие — маленькое. Но следует учитывать, что для возмещения этой разницы ваши сотрудники должны приносить компании дополнительно 250 000 иен. Это возможно. В крупных компаниях сама структура затрудняет положение и не позволяет работникам выкладываться более чем на 70%. В малых же предприятиях сам руководитель всерьез трудится наряду с остальными, и вскоре все начинают зарабатывать на 100 000 иен больше, при этом не допуская убытков и даже добиваясь прибыли. Поэтому в идеале в малых компаниях зарплата всегда должна быть выше, чем в больших.

ГЛАВА 4

Разработка и производство продукции

Как совершенствовать технологию

*Используйте упреждающий,
независимый подход*

Впервые посетив США в 1951 году, я купил там новейшее, как мне показалось, оборудование для производства сухих батарей. Во второй приезд, в 1952 году, осматривая фабрику по производству сухих батарей, я увидел такое же оборудование и к своему немалому удивлению узнал, что оно чуть ли не самое старое на этом предприятии.

Это означало, что на рынок поставляется обыкновенное, ничем не примечательное оборудование, тогда как производители определенной продукции, особенно высококачественной, располагают своим оборудованием, первоначально разработанным для собственных специфических нужд. Поэтому аппаратура, которой оснащены передовые предприятия, намного лучше того, что можно приобрести на открытом рынке.

Эта практика отражает суть процесса разработки продукции. Хорошо видно, что устройства, как разработанные другими специалистами, так и те, что вы разрабатываете, полагаясь на чужие ресурсы и технологии, не обладают по-настоящему высокой эффективностью. Во время этой поездки в США я твердо убедился, что по-настоящему выдающимся бывает лишь то оборудование, что вы создаете, напрягая собственную изобретательность и силы. Этот принцип распространяется не только на разработку продукции, но и на все сферы активной деятельности.

*Технические специалисты
должны оттачивать свои навыки*

Можно дать много советов по поводу того, как совершенствовать технологии в бизнесе, но, несомненно, важнее всего, чтобы инженеры, технологи, все специалисты в той или иной области обладали сильной мотивацией для постоянного оттачивания своих знаний и умений. Осознание техническими специалистами вашей компании необходимости постоянно повышать свой уровень является, без сомнения, основой ее технологического развития. В наши дни, в отличие от прошлых времен, любой, кто стремится к самосовершенствованию и сильно желает достичь новых, более высоких целей, найдет много организаций, где ему помогут.

В былые времена, если даже человек отчаянно хотел чему-то научиться или овладеть новой специальностью, найти место для обучения или освоения нового опыта было очень трудно. Вспоминая об успехах, которых многие добивались даже при тех крайне ограниченных возможностях, например, в области производственного обучения, мы должны быть глубоко благодарны тому, чем обладаем сегодня. Новые возможности, уверен, еще больше подвигают каждого из нас проявлять инициа-

тиву в совершенствовании своих навыков и искать новые пути для углубления знаний и развития способностей.

Постоянный базовый тренинг

Задачи, которые ставят перед нами техника и технологии, можно решить только постоянным преодолением проблем, возникающих в вашей практике – в цеху ли, на любой иной передовой линии того дела, которым вы занимаетесь. Если вы специалист в спорте, то вы должны ежедневно тренироваться. Даже великий чемпион сумо, на месяц забросивший упражнения, скоро окажется побежден борцом, который стоял в табели о рангах гораздо ниже, поэтому чемпион ежедневно тренируется по крайней мере два-три часа в день. Я думаю, что этот принцип в полной мере применим и к нам, предпринимателям.

Чем бы мы ни занимались, следует ежедневно погружаться в свое ремесло или профессию, находить время для учебы, усиленной практической работы и т.д. Но в то же время нельзя излишне увлекаться подобным обучением, нужно оценивать собственные действия, будто смотришь на себя с высоты. Отказавшись от подобного взгляда, можно настолько погрузиться в процесс, что перемены в окружающем мире окажутся незамеченными, и может оказаться, что освоенная в конце концов новая модель уже не нужна. Нужно научиться сочетать погруженность в дело с некоторой отстраненностью от него и при этом поддерживать хорошую форму и энергичность, повышая профессиональную квалификацию.

*Быстрое производство хорошей продукции
должно быть введено в практику*

Потенциальный заказчик может попросить вас представить ему эскиз нового продукта, но если вы будете долго раска-

чиваться и потратите на это десять дней, может оказаться, что уже поздно. Если мы решаем приступить к выпуску нового изделия, нужно немедленно записать идею и приступить к изготовлению прототипа. Это должно быть стандартным порядком действий, а уж способность достаточно быстро осуществлять их зависит от того, насколько велика практика в этой области.

Научившись быстро осваивать выпуск нового изделия, можно рассчитывать на то, что в условиях конкуренции удастся оперативно вывести на рынок принципиально новый товар. Или, например, получив заказ от потребителя, выполнить за три дня то, на что конкурентам потребовалось бы пять, тем самым удовлетворив запрос заказчика и сохранив его благорасположение. А вот если не спеша обдумать альтернативы, потратить время на рассмотрение всех возможных вариантов, то можно, конечно, и прийти к хорошему результату, но не исключено, что за тот месяц, что уйдет у вас на размышления, клиент разместит свой заказ в другом месте.

Умный руководитель должен время от времени давать своим инженерам задания, чтобы они могли попрактиковаться. Взять что-то из своей продукции – скажем, стиральную машину – и сказать, что вам нужна новая модель. Попросите их представить вам проект через три дня. Предположим, через три дня они явятся к вам с готовыми чертежами или даже действующим образцом. Устроит вас полученный результат или нет, но ваше задание они выполнили. Поблагодарите их за труды, изучите предложение, скажете, что в нем вас устраивает, а что – нет, спросите, насколько далеко предложение от стадии запуска в производство и обсудите возможность дальнейшего улучшения. Таким образом вы готовитесь к практическому решению подобных задач.

Только практика помогает увеличить скорость разработки новой продукции и развить интуицию, чтобы научиться выявлять привлекательные направления деятельности. Я считаю, что это единственный путь, позволяющий применять на практике таланты наших проектировщиков.

*Каждый новый продукт на рынке –
это вызов для нас*

В политике разработки новой продукции мы считаем необходимым всегда на один шаг опережать остальных. Даже если нам удастся выпустить изделие, которое можно считать эпохальным, мы не позволяем себе почитать на лаврах. Мы должны воспринимать каждый свой новый продукт как нечто, придуманное конкурирующей компанией, и тут же приступить к разработке нового изделия, которое превзойдет это, чтобы, как только возникнет необходимость, выпустить его на рынок. При разработке новых товаров разумно создавать нечто вроде накопителя полезных идей, которые можно будет быстро пустить в дело.

В действительности мы можем приступить к разработке и после того, как увидим продукцию компании-конкурента, но если наш отдел исследований и разработок всегда будет придерживаться такой тактики, мы будем постоянно исполнять роль догоняющих и находиться в проигрышном положении.

Реалистично оценивайте собственную технологию

Как-то раз я наткнулся на одно устройство, произведенное нашей компанией, которое счел оскорблением для нее – оно не заслуживало того, чтобы входить в ассортимент такого лидера отрасли, как наша фирма. Оно могло даже подорвать к ней доверие. Но, судя по всему, инженера, отвечавшего за

производство изделия, оно более чем устраивало. Он, кажется, даже не понимал, что здесь не так.

Я готов настаивать на том, что инженеры должны более реалистично оценивать собственную технологию. По крайней мере им необходимо сравнивать ее с достижениями конкурентов и объективно сопоставлять достоинства и недостатки. Если же они не могут беспристрастно оценить свою работу и сравнить ее с работой других специалистов, значит, они плохо осведомлены о том, что выпускают их конкуренты. Подобные туманные представления о деле, очевидно, не могут пойти на пользу компании.

*Ответственным за технологию необходимо открытое,
гибкое мышление*

И ученый, и инженер обычно сосредоточиваются на чем-то одном – такова суть их профессий, и в этом нет ничего дурного. Но хорошо бы сохранять и гибкость мышления и в дополнение к концентрации стараться впитывать соображения окружающих.

Мы, чем бы ни занимались, не должны настолько глубоко погружаться в дело, чтобы не видеть ничего вокруг. Если мы не сможем сохранять широту взглядов, не будем, подобно губке, впитывать и усваивать то, что наблюдаем и испытываем, все, чего мы добьемся, – это заработаем репутацию твердолобых упрямцев. Или еще хуже – окружающие могут решить, что инженер или технолог обязательно должен быть твердолобым упрямцем. Эксперт больше других людей должен быть открыт окружающему миру и всем интересоваться – это свойство должно быть одним из важнейших для технолога, инженера, специалиста.

Однако среди инженеров, с которыми мне случалось иметь дело, лишь немногие обладали открытым мышлением.

Большинство не хочет выходить за пределы тех знаний и навыков, которые у них уже есть, и проявляют крайнее упрямство, если их пытаются заставить думать о чем-то новом. Я порой думаю, что такие люди могут стать для компании обузой. Позвольте повторить: нужно стремиться к тому, чтобы ваше дело не ослепляло вас, не мешало видеть то, что происходит вокруг.

*Новые технологии
не должны разъединять людей*

Наблюдающийся сегодня технический прогресс, несомненно, будет продолжаться и в будущем. С одной стороны, он делает повседневную жизнь богаче, удобнее, комфортабельнее и приятнее. Однако нельзя с уверенностью утверждать, что он сделает людей счастливее — напротив, может привести к невиданному прежде отчуждению и эксплуатации. Если такое случится, человечеству грозит тяжкая участь.

Чтобы этого не случилось, оно само должно развиваться, добиваясь того, чтобы технические нововведения несли ему истинные благо и счастье. Наше отношение к жизни должно основываться на том, чтобы стараться извлечь из достижений науки и техники всю возможную пользу.

Ключевые моменты разработки продукции

Зачем мы производим товары

Работа, которой мы занимаемся, заключается в производстве и продаже товаров. Однако сегодня дело не сводится лишь к тому, чтобы что-то произвести и продать. Уверен, что мы должны думать о том, зачем мы это делаем. Да, когда я только начинал бизнес, то считал, что работаю лишь для того,

чтобы прокормить себя. Но позднее, по мере роста компании, осознал, что у меня есть определенная миссия.

Она, как я понял, состояла в том, чтобы делать людей счастливыми, производя для них товары. Я пришел к заключению, что, если материальные блага будут постоянно доступны всем, удастся изжить бедность. Деньги для приобретения благ, если смотреть с точки зрения общества, — это своеобразный инструмент, который является для него чем-то вроде смазки. Отсюда следует, что важнее всего иметь товары, а если они есть, то всегда будут и деньги. Если же товаров нет, то от денег нет никакого проку, поскольку на них ничего нельзя купить.

При таком подходе производство материальных благ — это путь к созданию или приумножению богатства. Предназначение же нашей компании заключается в том, чтобы, наращивая выпуск продукции, вносить вклад в улучшение общества путем промышленного производства товаров, доступных по приемлемым ценам. Мы привлекаем большое количество рабочих, организуем их труд во имя общего блага и вместе трудимся для того, чтобы осуществить это предназначение.

Исходя из этой идеи, мы должны дать людям понять, какие товары доступны и почему их стоит приобретать. Наша роль заключается в том, чтобы позволить им сделать свою жизнь возможно богаче, известить, как тот или иной товар улучшит их жизнь, и объяснить, какую экономическую выгоду они получают от его приобретения.

Продукция лучше, цены ниже

Одной из причин, приведших к созданию в Matsushita Electric в 1927 году отделения термоэлектрических товаров, было желание выпускать электрические утюги. Я решил, что нам по-настоящему необходимо найти возможность сделать эти

полезные устройства как можно дешевле, чтобы они получили более широкое распространение. В то время электроутюги были настолько дороги, что мало кто мог их себе позволить. Если бы нам удалось снизить цену до более приемлемого уровня, утюги стали бы доступны массовому потребителю. Конечно, это не сводилось к бездумному снижению цены. Мы должны были найти способ производить утюги, не уступающие по качеству существующим, а то и превосходящие их, но наши усилия пропали бы втуне, если бы мы не смогли снизить себестоимость более чем на треть по сравнению с лучшими на тот момент образцами.

Мы провели исследования, нашли такой способ и уже были готовы приступить к производству. Мы решили, что будем ежемесячно выпускать 10 000 утюгов по цене более чем на 30% ниже существующей. Но мы не знали, сможем ли мы продавать по 10 000 утюгов в месяц. В то время по всей стране за год продавалось около 100 000 утюгов, то есть меньше 10 000 в месяц, поэтому было неясно, удастся ли Matsushita, одному из ведущих производителей бытовой электротехники, продать весь свой товар.

С какой стороны ни взгляни, мы вели рискованную игру. Мы вполне могли не распродать изготовленное. Перспективы не обнадеживали. Риск был велик, но если бы мы отказались от массового выпуска утюгов и ограничились малой партией, нам не удалось бы добиться достаточного их удешевления. А без снижения цены Matsushita Electric вообще не имело бы смысла браться за выпуск утюгов.

Обдумывая сложившуюся дилемму, я решил вернуться к исходной причине, толкнувшей меня к принятию решения о выпуске и продаже утюгов Matsushita Electric. Проблема, как я отметил выше, состояла в том, что утюги были слишком дороги для массового потребителя. Наверняка тысячи людей

хотели воспользоваться этим удобным электроприбором, но для них, насколько я понимал, такая трата была непосильной. Если же цена значительно снизится, то товар станет доступным для очень многих. Так что высшим приоритетом для нас, решил я, должно быть сохранение низкой цены.

В конце концов я принял решение. Мы будем ежемесячно производить 10 000 утюгов; следует придерживаться этого плана. Чрезвычайно напряженная работа инженеров и ответственных за выпуск завершилась разработкой утюга Matsushita Electric Super Iron (позднее – National), и через четыре месяца новый товар был готов к продаже. Мы смогли вывести его на рынок по розничной цене в 3,32 иены, что было намного дешевле утюгов, которые уже имелись в продаже.

Новые утюги продавались даже лучше, чем мы рассчитывали. Высокое качество и разумная цена удовлетворяли всех. После всех наших треволений мы с радостью узнали, что 10 000 штук в месяц не хватает, так что нам пришлось увеличить производство.

*Наблюдайте,
как общество оценивает вашу продукцию*

Уверен, что следует внимательно следить за тем, как оцениваются наши изделия после поступления в продажу.

В те дни, когда я непосредственно занимался производством, я как-то показал одному из наших торговых агентов образцы новой продукции, желая, чтобы он взялся за их продажу. «Господин Мацусита, – заметил он, – вы очень много вложили в эту работу, да?» Я обрадовался его словам так, что был чуть ли не готов отдать даром всю ту электроарматуру, что принес с собой.

Причиной моей радости была не столько уверенность в том, что продукция будет продана, сколько то, что мой

собеседник, несомненно, оценил все усилия, потраченные мною за прошедшие месяцы на создание этого изделия. Такое ликование доступно лишь тем, кто вложил в свой продукт всю душу. Когда это чувство будут испытывать все сотрудники Matsushita Electric, не останется никаких сомнений в том, что компания идет на пути подлинного служения народу и заслуживает неподдельного доверия общества.

Готовность отреагировать на перемены

Необходимо быть готовым действовать в быстро меняющейся обстановке – и в области технологий, и в области ассортимента продукции. Думать, что все будет хорошо и дальше, пока наша сегодняшняя продукция успешно продается, – верный путь накликать беду. Чтобы понять это, необходимо приложить особые усилия. Нужно быть готовым искать новые решения и постоянно заботиться об инновациях. Это непреложный факт нынешнего времени.

Подсказки для изобретений можно найти где угодно

Подсказать что-то полезное для нового изобретения может и дилетант. Я часто советую нашим исследователям в разговорах о работе не замыкаться друг на друге; нужно выходить на улицы, беседовать с потребителями и собирать всю информацию, которая может стимулировать воображение. Подобные намеки имеются везде; хитрость заключается в том, чтобы распознать их.

Быстро выводите продукцию на рынок

Чтобы довести некоторые из наших изделий до нужного состояния и вывести их на рынок, потребовалось пять лет

или даже более. Однако бóльшую часть нашего ассортимента, которую составляют наиболее ходовые товары повседневного спроса, мы разрабатываем и выставляем на продажу в течение нескольких месяцев. Если затрачивать на проектирование и подготовку к производству изделия полгода, а тем более год, слухи о нем неизбежно дойдут до конкурентов, которые вполне могут выпустить подобную продукцию раньше нас.

Можно возразить, что исследования далеко не всегда укладываются в намеченные сроки и что спешка, как правило, не приводит к добру. По большому счету это, пожалуй, так. Тем не менее, коль скоро вы занимаетесь проектно-конструкторскими работами, верно и утверждение о том, что информация о начатом и чрезмерно растянувшемся во времени проекте легко может просочиться к конкурентам. Темпы проведения исследований и разработок сильно выросли, и процесс будет только ускоряться. Сегодня в подобную деятельность вкладываются значительные усилия; возникло много организаций, оказывающих поддержку промышленным исследованиям.

*Следите
за судьбой новой продукции*

После того как новый продукт поступил в продажу, очень важно проследить за его дальнейшей участью. Предположим, что вы только что впервые вывели на рынок некий товар. Следует выяснить у службы сбыта, где он продается, и отправить туда ее представителей, чтобы они составили личное впечатление о ходе дел. Если розничный продавец сообщает, что изделие не привлекло внимания покупателей, они должны поинтересоваться его мнением о продукте как таковом. Они могут также, воспользовавшись слу-

чаем, ободрить продавца и выразить ему благодарность за усилия.

Через три дня они должны вновь позвонить продавцу. Если изделие продается, но он не знает, что о нем думают покупатели, распространителям следует узнать в магазине, кто именно покупал товар, и выяснить мнение у самих потребителей – нанести им визиты и спросить, как им понравилась новая покупка. Покупатель может сказать: «Я попробовал, но аппарат слишком сильно нагревается, им трудно пользоваться». Тогда распространитель должен, воспользовавшись случаем, показать, как регулируется нагрев, что, вероятнее всего, успокоит потребителя и придаст ему уверенности в обращении с новой вещью.

Если постоянно отслеживать таким образом судьбу своей продукции, вы очень скоро получите полную информацию об имеющихся в ней дефектах, покупатели будут довольны, а вы сможете в дальнейшем исключить повторение любых ошибок и проблем. Если же вы редко проводите наблюдение за продвижением новых товаров, можно констатировать, что в действительности вас не интересует мнение потребителей о продукции, в разработку которой вы вложили много труда и на продажу которой возлагаете большие надежды.

Тот, кто по-настоящему тревожится о своей продукции, вряд ли сможет удержаться и не обзвонить покупателей, чтобы узнать их мнение. У него не хватит терпения спокойно ждать, пока не станет доподлинно известно, как расходуется продукция, в которую ваши проектировщики и изготовители вложили столько усилий. Конечно, частично это может объясняться естественным любопытством, но наблюдение за судьбой своих товаров – это и часть вашей работы; если вы пренебрегаете ею, значит, вы не относитесь к своему бизнесу с должной серьезностью. Деятельность без кон-

троля за дальнейшей судьбой своей продукции заведомо обречена на упадок.

*Выводите продукцию
«с черным поясом» в чемпионы*

Предположим, сотрудники проектно-конструкторского отдела предлагают какой-то продукт. Они знают свое дело, обучены создавать новые товары, которые будут продаваться. Они провели исследования, разработали технологию и выбрали изделию внешний вид, который поможет реализовать товар на рынке. Скрупулезно осуществив весь этот процесс, они могут быть уверены, что продукт сразу начнет быстро продаваться. Он начинает свое существование на нижней ступеньке лестницы распространения, и сейчас его можно уподобить начинающему обладателю черного пояса в дзюдо, успешно овладевшему основами мастерства. По мере овладения опытом его ранг растет. Но товар с черным поясом сам по себе достаточно хорош для того, чтобы мир его заметил. Он, безусловно, будет продаваться.

К сожалению, я видел слишком много примеров того, как предприниматель, пока товар продавался, был вполне удовлетворен его качеством. А ведь от изделия нужно ожидать большего, следует продолжать работать над его совершенствованием. Я всегда говорил сотрудникам, что разработанные и сконструированные изделия созданы толковыми профессионалами и очень полезны потребителям, так что с самого начала, что называется, твердо стоят на ногах. Они будут продаваться, но это не должно вас успокаивать. Если ваш товар с самого начала отмечен черным поясом, говорю я, то почему бы вам не постараться помочь ему перейти на более высокую ступень? Или даже завоевать звание чемпиона среди вашей продукции?

Я не знаю, следует ли обязательно стремиться вывести в чемпионы каждое ваше изделие, но среди, скажем, десятка продаваемых вами продуктов обязательно найдется хотя бы один, который вы можете усовершенствовать и довести до чемпионского уровня, на котором он будет покупаться едва ли не бессрочно. Многолетние наблюдения убедили меня в том, что большинство товаров начинают и заканчивают свое существование «обладателями черного пояса» или же проходят еще одну-две ступени вверх, а затем снимаются с производства. Им на смену приходят новые товары, которые тоже начинают свой путь снизу. Начать с начала – вполне естественно, однако я считаю, что слишком мало внимания уделяется работе с уже существующими товарами – их усовершенствованию, обновлению и развитию, благодаря которым они могли бы из числа средних подняться на пьедестал почета в своей области.

Дизайн изделия

должен позволять легко его ремонтировать

Предусматриваете ли вы при разработке своих изделий возможность легкой замены тех или иных деталей? Даже если вы сконструировали продукт таким образом, чтобы он благополучно справляется со всеми задачами, для которых предназначен, учли ли вы при этом необходимость его быстрой починки в случае неисправности?

Даже если вы уделили огромное внимание тому, чтобы изделие гарантированно выполняло все свои функции, возможно, что, когда произойдет что-то непредвиденное и потребуется ремонт, заменить деталь или осуществить еще какие-то работы окажется очень трудно, так как при конструировании не был учтен такой фактор, как ремонтпригодность. Вы должны создавать продукты, которые обла-

дали бы высоким качеством, а в случае поломки допускали бы быстрый и недорогой ремонт с заменой деталей. Я бы хотел, чтоб с точки зрения практичности изделий наша репутация была наивысшей среди всех промышленных производителей.

Качественные товары и повышение качества

Повышать качество и снижать цены

Какие бы красноречивые доказательства высокого качества своей продукции мы ни привели, наилучшей демонстрацией достоинств и недостатков является само изделие. Если исходить из этого, будет ясно, что подготовка товара к скрупулезному изучению на рынке не может быть излишне тщательной. Неважно, насколько изящно и привлекательно выглядит изделие – низкое качество выкинет его с рынка быстрее, чем лопнет мыльный пузырь. Необходимо признавать, что никто и никогда не сможет дать товару более объективную и точную оценку, чем потребители.

Я знаю, что все сотрудники Matsushita Electric и сейчас очень заботятся о повышении качества продукции, но мы должны стремиться к тому, чтобы качество каждого нашего изделия превышало средний уровень и при этом было бы доступно по самой низкой разумной цене. Добиться повышения качества с одновременным удешевлением всегда возможно – все определяется лишь тем, сколько сил мы приложим к решению этой задачи. Всем известно высказывание «нет ничего невозможного», и я уверен, что при определенном взгляде на жизнь оно верно и совершенно справедливо.

*Изучайте свою продукцию,
как делал бы это ведущий специалист покупателя*

Независимо от того, какой товар вы предлагаете, вы должны рассматривать и его внешний вид, и его качество с точки зрения потребителя, который купит его, как будто вы – ведущий специалист покупателя или розничного продавца. Так должны поступать не только на заводе, где выпускается изделие, но и в отделе продаж. Если в результате такой тщательной проверки обнаружится проблема, товар следует вернуть на производство для дополнительного изучения или замены. Чем выше будут требования ваших сотрудников к каждой единице продукции, тем старательнее на заводе будут подходить к ее изготовлению и тем увереннее компания будет себя чувствовать, предлагая ее покупателям.

*Контроль качества продукции начинается
с «контроля качества рабочих»*

Когда тема контроля качества была одной из главной в среде руководителей, кто-то сказал о «контроле качества рабочих». «Всеобъемлющий контроль качества очень важен, но это не только то, чем занимаетесь лично вы, – сказал он мне. – Если вы задумаетесь над глубинным содержанием этого понятия, то начнете с того, что можно назвать “контролем качества рабочих”».

Идея контроля качества применительно к продукции имела повсеместное распространение, а вот разговоры о качестве людей, непосредственно участвующих в производстве, доводилось слышать крайне редко. Но эта идея показала мне чрезвычайно интересной. Действительно, для того, чтобы по-настоящему тщательно контролировать качество, можно попробовать установить и контроль за рабо-

той людей. Я почувствовал тогда, что этот вопрос заслуживает более глубокого обсуждения.

Контроль качества предполагает подробные правила для каждого этапа работы, указывает, что делать, чтобы это качество гарантировать, и если эти правила педантично соблюдать, то можно добиться выпуска продукции почти без брака. Однако понятно, что все процессы осуществляют люди и достигнуть полного отсутствия брака и наивысшего качества вряд ли удастся без постоянного развития людей, выполняющих работу.

Что вы можете сказать, войдя на завод?

Инженеры и техники очень хорошо подготовлены для использования передовых технологий в своей работе, высокообразованны, обладают глубокими знаниями и замечательными практическими навыками. Но важно, чтобы они, войдя на завод, могли сразу определить, на каких участках работа идет хорошо, а где возникли трудности.

У них должно быть ощущение того, как обстоят дела на производстве. Вы можете определить, верным ли тоном обладают звуки, раскатывающиеся по цеху? Правильно ли и достаточно аккуратно идет работа, сопровождаемая бряканьем и свистом? Или этот стук ведет к неправильному выполнению операции и выпуску бракованной продукции? Я думаю, что тот, кто не может на слух уловить эту разницу, не может быть по-настоящему хорошим инженером.

Кроме того, хорошие технологи должны с первого взгляда распознавать качество работы. Вам должно быть достаточно взять в руки домашний электроутюг, чтобы сказать, исправен он или в нем имеются дефекты. Если, чтобы определить наличие поломки, вам придется разбирать его и проверять электрические цепи, вы будете тратить слишком много вре-

мени. А человек, действительно разбирающийся в технике, лишь взяв утюг, определит, что он сделан хорошо и, если его разобрать, то увидишь поистине красивую конструкцию. А вы способны так же с ходу определить разницу? Если да, то вы сумеете создать утюг, который выиграет любую конкуренцию, где бы его ни продавали. Вы сможете сделать это сами или организовав для этого своих подчиненных.

*Продукция сама рассказывает о себе,
нужно лишь слышать ее*

Я уже много лет связан с производством и продажей электрооборудования и могу припомнить из своего опыта немало ситуаций, когда я чувствовал, что продукция буквально пыталась что-то сказать мне, молила о чем-то.

Например, когда компания разрабатывала новую модель, я всегда просил принести мне прототип и внимательно изучал его. Я взял за правило брать изделие в руки, включать его и смотреть, как оно работает. Касалось ли дело электрогрелки для ног, радиоприемника или телевизора, я не жалел времени на осмотр устройства — ошупывал поверхности и нажимал кнопки, испытывая различные его функции. Случалось, что во время этого занятия мне как будто слышался голос, говоривший: «Нельзя ли скруглить этот угол?», или «Мне кажется, эта рукоятка могла бы быть покрупнее», или что-то в таком же роде.

Впечатляющий опыт подобного, так сказать, общения мне довелось испытать в те дни, когда мы готовились к выпуску сухих батарей. Посетив фабрику, я узнал, что одна из моделей не выдает нужных характеристик. Руководители работ безуспешно пытались выяснить причину. Я попросил дать мне несколько проблемных батарей и принес их домой. После ужина я разложил их на столе и принялся рассматривать.

Перекладывал их с места на место, испытывал лампой-пробником и обнаружил, что в них действительно имелся какой-то дефект. А потом мне показалось, будто одна из них сказала: «Почему бы тебе не подогреть нас?» Я сразу же вскипятил воды в кастрюле. Нагрев батареи в воде, я снова взялся за лампочку и обнаружил, что она давала нормальную яркость. Дефект был устранен. Я выяснил все, что следовало, и когда на следующий день рассказал, что, по моему мнению, было причиной неисправности, инженеры нашли способ, как ее устранить. Тогда я в шутку сказал инженеру, руководившему работой: «Я просто смотрел на батарейки, и они завели со мною разговор!» А затем упрекнул его: «Это же вы специалист по производству батарей. Кому же, как не вам, слышать то, о чем они рассказывают?»

Почему я решил, что бездушное устройство смогло заговорить со мною? Сам не понимаю, отчего мне вдруг подумалось, что я слышу его голос. Скорее всего, подобные голоса исходят из самого человека и являются ответом на вопросы, которые он ставит перед собой, искренне стараясь разрешить проблему.

Дважды проверить и еще дважды перепроверить

Когда дело касается борьбы с браком, следует вдохновляться мыслями о космической программе «Аполлон», которая предусматривала полет человека на Луну. Окажись в ракете или корабле хоть один дефект, вряд ли можно было бы совершить посадку на Луне и благополучно вернуться обратно. Этот самый сложный космический корабль создавали такие же люди, как мы с вами. Если принять твердое решение, почувствовать его всем сердцем, можно смело рассчитывать, что цель — производство продукции столь же совершенного качества — вполне достижима.

Когда «Аполлон-11» в 1969 году впервые доставил астронавтов на Луну, я воспользовался случаем и предложил сотрудникам Matsushita задуматься о том, какой урок из этого события они могут извлечь для себя. Если они примут действительно твердое решение, поклянутся сами себе не допускать ошибок, то смогут достичь идеала. Их стремление к идеалу не только бы повысило качество продукции Matsushita Electric, но и оказало мощный эффект на качество японских товаров в целом.

Все вы ежедневно участвуете в создании высококачественных товаров; я знаю, что вы прикладываете массу усилий, чтобы не допустить ни единого дефекта, но порой у вас может чуть-чуть не хватать тщательности или внимания, и потому будет очень полезно еще дважды проверить то, что вы уже проверили дважды. Иной раз перестраховка отнюдь не повредит, и поэтому я призываю вас особо подумать о том, что проверять и перепроверять — очень полезно.

*Не выпускайте в продажу товары,
в которых полностью не уверены*

Мы приняли решение выпускать только продукцию без дефектов. Если возникает опасность появления брака, разумнее временно прекратить производство. Пусть остановка повлечет за собой убыток; он все равно будет куда меньше того, что можно получить, выпустив на рынок товар с дефектом. Нам необходимо воспитывать в себе смелость идти при необходимости на такие меры.

Нетрудно убедить себя в тщетности подобных стараний или, уступая требованиям постоянных потребителей, желающих как можно скорее получать новые товары, решить: «Ладно, на сей раз сойдет и так», — и выбросить из головы

дурные предчувствия. Когда же эта практика войдет в обычай, начнутся ошибки.

Нужно найти в себе смелость сказать потребителям: «Прошу вас, возьмите этот товар у другого производителя. Мы еще не уверены в своей продукции». Умение поступить таким образом очень важно. Никогда не продавайте продукцию, в которой сомневаетесь, в которой у вас нет полной уверенности. Потери, которые вы понесете из-за подобного решения, будут кратковременными и относительно небольшими. Постоянно помня о том, насколько бóльшим может оказаться убыток, причиненный продажей действительно дефектных товаров, мы должны принять за правило никогда, никогда не пускать их в продажу.

*Испытывайте продукцию так,
будто ею пользуется дилетант*

Конструируя изделие и готовя его к производству и продаже, мы обычно очень хорошо представляем себе, как им пользоваться, чтобы оно не пострадало в процессе употребления. Мы бессознательно считаем, что нам известно все об этом изделии и о том, как с ним правильно обращаться, — мы специалисты по его использованию. Но вот тут-то и кроется опасность. Тот, кто создал ту или иную вещь, досконально знает ее конструкцию, ее сильные и слабые качества и, естественно, не допустит ошибок при ее использовании. Ведь мы знаем ее, как никто другой.

А вот для покупателей это совершенная новинка; в том, что касается электротоваров, они дилетанты. Они не знают, чего нужно избегать при пользовании той или иной вещью. И потому, хотя мы считаем, что с аппаратом ничего не случится, он вполне может сломаться, если с ним поступить как-то не так. Будучи специалистами по использованию этой

аппаратуры, мы точно знаем, как с нею обращаться, и поэтому, естественно, в наших руках она не ломается. Но, выставляя товар на продажу, мы не можем ожидать такого знания от тех, кто его купит.

Нельзя рассчитывать на то, что потребители будут хорошо разбираться в электрооборудовании; порой они могут обращаться с ним небрежно и грубо. Они могут сделать с ним такое, что нам никогда не пришло бы в голову. А потом вещь с поломкой, возникшей вследствие такого обращения, возвращается к нам как «бракованная». Поэтому инженеру необходимо отбросить все свои технические знания и обращаться с устройством так, как это делал бы совершенно непросвещенный человек. Думаю, если так поступать, количество поломок заметно уменьшится.

Важность хорошего дизайна

Пусть утилитарность

будет основным принципом конструкции

Я не так уж глубоко разбираюсь в дизайне и конструировании, поэтому просто выскажу общие соображения по этому поводу. Уверен, что, совершенствуя внешний облик изделия, мы обязаны думать о его основном назначении. Мне кажется, что дизайн сам по себе может внести немалый вклад в то, чтобы наша жизнь становилась лучше, комфортабельнее и счастливее.

И потому, что бы мы ни думали об идеальной конструкции, ее исходной предпосылкой должна быть утилитарность. Глядя на красивое с виду устройство привлекательной формы и с четкими линиями, вы можете решить, что оно прекрасно сконструировано. Однако если при попытке пустить его в действие обнаружится, что проектировщики уделили

мало внимания тому, как оно будет использоваться в повседневной жизни, то непременно встанет вопрос о том, что же на самом деле следует считать хорошей конструкцией. Конечно, весьма желательно, чтобы изделие было эстетически привлекательным, но я уверен, что исходить нужно прежде всего из утилитарности.

*Дизайн позволяет создать
добавленную стоимость*

Во время первой поездки в США в 1951 году я обратил внимание на то, что вся радиоаппаратура мало чем различалась по функциональным характеристикам, зато была очень многообразна по внешнему виду, и чем причудливее был дизайн, тем больше стоил радиоприемник. Я тогда очень много над этим думал. Мы в Японии устанавливали цены на товары, исходя в основном из их технических данных. В Америке же все производители собирали радиоприемники практически из одних и тех же деталей, но разброс цен, обусловленный внешним видом, мог достигать двукратной величины. Это можно было бы понять, если бы отделка составляла значительную часть себестоимости, но она стоила так мало, что ей можно было пренебречь. А оформление было чрезвычайно модернистским, с множеством радующих глаз элементов, которые, собственно, и определяли разницу в цене. Американские производители, как я понял, продавали не только сами товары, но и их внешний вид.

Важны и технология изделий, и их качество, и характеристики. Но дополнительная стоимость создается различным оформлением. В ходе той поездки в Америку я понял, что японцы не уделяют достаточного внимания этому обстоятельству, которое давно уже стало одним из основных принципов в американской промышленности.

Хотя наши изделия должны быть сугубо утилитарными по своей природе, они по большей части предназначены для использования дома, а значит, могут оказаться, скажем, в гостиной — более того, даже на почетном месте, перед глазами всех обитателей. В то время мы не продавали внешний вид. Мы привыкли считать его чем-то вроде бесплатного доверка, подчеркивавшего качество и возможности аппарата или устройства, которые мы продавали, и поэтому не рассматривали дизайн как составляющую стоимости. В этом, как я тогда понял, была большая разница между Японией и Соединенными Штатами.

Высокохудожественный дизайн — всем товарам

Допустим, у вас есть две картины, написанными одними и теми же красками за одинаковое время, но их цены могут различаться в сотни раз в зависимости от того, кто их написал. Эта разница — результат оценки художественных достоинств. И хотя в ваших изделиях нашли отражение передовые достижения науки, вы можете найти для них более интересную и художественно выразительную форму.

Художественный подход к дизайну должен применяться не только к самим изделиям, но и к коробкам, и к оберточному материалу, в которые упаковывается товар. Эти дополнения служат пусть безмолвным, но действенным средством продвижения вашей продукции на рынке.

*Своим внешним видом
товар говорит сам за себя*

Я уверен, что основной принцип, которым следует руководствоваться при выпуске продукции, сводится к тому, чтобы предлагать потребителям товары, которые будут их радовать. Производитель должен вкладывать в воплощение этого

принципа все свои сердце и душу, им же нужно руководствоваться при разработке дизайна изделия.

Без лишних слов ясно, что товар должен не только быть хорошим по характеристикам и качеству, но и радовать потребителя внешним видом. Поскольку именно внешний вид производит на покупателя первое впечатление, совершенно очевидно, что мы должны постоянно помнить о необходимости подобрать для изделия самый подходящий облик.

Покупатели чаще всего выбирают такие товары и больше всего радуются таким моделям, вид которых как бы выражает их сущность и производит яркое впечатление.

ГЛАВА 5

Маркетинг и продажи

Покупатель превыше всего

Цените постоянных заказчиков

Когда товары залеживаются на складах и создается впечатление, что их никогда не удастся распродать, в поисках выхода из кризиса я всегда обращаюсь к нашим постоянным заказчикам. И поскольку между нами сложились особые отношения, они всегда выручают меня, когда становится совсем уж туго.

Постоянный заказчик представляет собой такую большую ценность, что по очень давней традиции, существовавшей у купцов Осаки и Эдо (ныне — Токио), никто из них не ложился спать ногами в его сторону. Эта традиция передавалась из поколения в поколение и зарегистрирована в документах эпохи феодализма. Торговцы знали, что их дело просто не будет существовать без заказчиков, отношения с которыми они старательно выстраивали долгие годы и которые обращались к ним снова и снова. Никто из них не позволял себе даже намека на малейшее неуважение

по отношению к этим людям. Если раздавался звон колокола, извещавший о пожаре, нужно было прежде всего спешить на помощь своим постоянным покупателям. Таковы были нравы купечества времен Эдо (1603–1867), сохранившиеся и в бизнесе наших дней.

Так или иначе, но, как я уже отметил, воспоминания о тяжелых временах сразу приводят мне на память и наших верных покупателей. Я искренне верю, что для бизнеса нет большего блага, чем верные покупатели.

Каждый прохожий – покупатель

Всем известно, что Matsushita Electric – крупная компания. Наши товары покупают по всей стране, наше оборудование используется почти во всех сферах бизнеса.

Поэтому едва ли не каждый человек, встреченный на улице, может оказаться нашим покупателем. Именно эти люди приобретают нашу продукцию. Мы можем не знать их по именам, не обмениваться с ними приветствиями при встрече, но знай мы наверняка, мы непременно кланялись бы всем и каждому из них и застенчиво благодарили за благосклонность и приверженность нашей продукции.

Работая на заказчика, мыслить как покупатель

Занимаясь бизнесом, вы, естественно, очень заботитесь о своей продукции и уверенно продвигаете ее на рынок. Но при этом вам необходимо постоянно представлять себя в роли потребителя. Старайтесь мыслить так, будто вы покупатель, работающий на компанию-заказчика. Это значит думать о том, что требуется потребителю: продукт какого уровня ему нужен, в каком количестве, какого качества и размера, по какой цене, когда его нужно доставить. Ведь все эти вопросы заботят покупателя, который обслуживает вашего

заказчика. Если вам удастся предвидеть пожелания покупателя, вы сможете предложить заказчику товары, отвечающие его требованиям.

*Продукция – ваша дочь,
заказчики – ваши родственники*

Воспринимайте заказчиков как своих родственников. У вас есть продукция; она – все равно что ваша дочь, которую вы бережно опекаете, пока она не повзрослеет. Когда заказчик покупает эту продукцию, происходит то же самое, что и с дочерью, когда она выходит замуж и переходит в новую семью: вы с заказчиком становитесь, так сказать, родственниками. После того как дочь вышла замуж, вы, естественно, думаете о том, заслужила ли она одобрение в семье мужа, и, если доведется попасть в те места, вы вполне можете пожелать заглянуть туда и узнать, как она живет. Это вполне естественные чувства. Если вы испытываете такие же чувства при ведении бизнеса, у вас с клиентами сложатся доверительно-родственные отношения, не ограничивающиеся только вопросами купли-продажи. Конечно, нельзя рассчитывать на то, что подобные связи у вас будут со всеми клиентами. Но такие отношения и подход чрезвычайно важны.

Взрачивайте поклонников

Многие обретают чувство удовлетворенности жизнью, ее осмысленности от возможности получать разумную прибыль, а также испытывают удовольствие, видя, что люди радуются, получая произведенные ими товары или пользуясь предоставляемыми ими услугами. Если вы, работая с клиентами, рассматриваете свой бизнес с такой точки зрения, они станут вновь и вновь обращаться к вам и говорить другим: «Они редко дают нам скидки, но внимательны и обходительны,

поэтому мы всегда заказываем товар у них». Такого образа мыслей придерживаются многие заказчики. Это ваши бесценные поклонники, люди, которые будут поддерживать ваш бизнес. После того как вы завоюете их преданность, она будет постепенно укрепляться, и в конце концов вы сможете смело рассчитывать, что они не бросят вас даже в трудные времена.

Успех в бизнесе по производству электроприборов вроде нашего зависит от того, удастся ли создать нечто вроде такого фан-клуба. Заполучив подобных заказчиков, вы будете пользоваться их благосклонностью, пока удерживаете разумную норму прибыли. Любой бизнесмен, не сумевший завоевать поклонников, не добьется серьезного успеха. А ведь это не так уж трудно: говорите то, что считаете нужным, будьте честными, играйте открыто, и заказчики вскоре сделаются вашими поклонниками. «С вами и вашей фирмой легко вести дела, так что я и дальше буду покупать у вас», — заказчик, рассуждающий таким образом, не бросит вас. Конечно, даже поклонник уйдет, если вы начнете продавать товар, не стоящий тех денег, которые вы за него просите. При такой политике вас неизбежно бросят. Но уверен, что, если вы будете довольствоваться разумной прибылью и заботиться о том, чтобы заказчик ценил ваши услуги, постоянные клиенты останутся с вами.

Работа об одном заказчике привлечет к вам сотню

Вы хотите, чтобы заказчиков у вас стало больше, хотите увеличить продажи — к этой цели стремятся все, кто занимается бизнесом, но достичь ее не так-то просто. Ваша фирма должна стать такой, чтобы покупатели рекомендовали ее своим друзьям, просто потому что уверены: отношение, услуги и качество продукции — все будет на высшем уровне.

Конечно, очень важно прилагать усилия для того, чтобы заполучить новых клиентов, но ничуть не менее важно заботиться об уже имеющихся. Будьте очень внимательны к одному заказчику, и получите еще сотню. И, напротив, потеряв одного заказчика, лишитесь сотни. Необходимо научиться именно такому отношению к клиентам.

*Самые привередливые клиенты
могут стать самыми преданными*

Вы создаете продукцию, а потом стараетесь продать ее. Часть ваших постоянных заказчиков легко распознает достоинства ваших товаров и покупает их, не раздумывая. Но существуют и клиенты совсем другого рода. Каким бы ни был товар, они, кажется, не ждут от него ничего, кроме провала. Вас это раздражает, но, поскольку они — оптовые покупатели, вы изо всех сил стараетесь угодить им.

Если подобных клиентов у вас много и вы из года в год стараетесь заслужить их одобрение, ваш бизнес непременно будет расти. Я очень давно занимаюсь бизнесом, и всегда у меня находились партнеры, с которыми было чрезвычайно трудно вести дела: они с наслаждением выискивали недостатки в наших товарах. Благодаря именно им компания Matsushita Electric стала такой, какая она есть. Если бы подавляющее большинство наших заказчиков просто принимало нашу продукцию на продажу, не подвергая ее скрупулезной оценке, это, пожалуй, было бы хорошо на тот момент, но зато мы не научились бы очень многому.

Если вы получаете много жалоб, значит, для них есть какие-то основания. Может показаться, что производителям, имеющим дело с большим количеством привередливых клиентов, приходится выполнять много дополнительной работы; но, прилагая постоянные, целенаправленные усилия

для того, чтобы удовлетворить этих заказчиков, они будут огромными шагами идти по пути повышения навыков сотрудников и совершенствования принципов производства. В результате корпорация только становится сильнее.

*Конфликты
и гармония отношений с клиентами*

Хотя стремиться удовлетворять требования капризных заказчиков необходимо, верно и то, что для развития компании нужно не бояться спорить с клиентами. Но постоянные разногласия — тоже плохо; они могут усиливаться и в конце концов привести к разрыву отношений. Вот что я имею в виду: нужно прямо и честно говорить клиенту то, что считаете нужным, задавать имеющиеся у вас вопросы, а потом внимательно слушать, что скажет другая сторона. Таким образом вы сможете согласовать интересы и продвинуться в разрешении разногласий. Если вы будете придерживаться этой твердой и искренней позиции, ваш бизнес будет преуспевать.

Некоторые компании стремятся угодить даже невыполнимым требованиям заказчиков. Таким предприятиям вряд ли можно рассчитывать на успех. Отношения, при которых клиент всегда добивается своего, отказываясь прислушиваться к мнению производителя, нельзя считать здоровыми и располагающими к успешному ведению бизнеса.

Отношения с заказчиками должны представлять из себя непрерывный цикл с периодами напряжения и достижения согласия. Конфликт в ходе переговоров — вполне здоровое явление. А предприятие, которое, боясь потерять клиентов, избегает конфронтации и только и знает, что кланяться и поддакивать им, соглашаясь с любым капризом, рано или поздно потерпит крах.

Ключ к успеху в маркетинге

Маркетинг — это творческий процесс

Продать продукцию труднее, чем произвести ее. В ходе выпуска продукции всегда можно при недостатке средств занять денег у банка, а при нехватке технологий — импортировать оборудование. А маркетинг требует творчества и воображения. Секрет успешной продажи не сведешь к набору простых правил. Даже если вы делаете то же самое, что и все остальные, вы все равно можете предложить нечто особенное. Допустим, в деревне имеются три лавки, торгующие *соба* — гречневой лапшой, но большинство жителей из года в год посещает лишь одну. Почему? Потому что в этой лавке есть нечто привлекательное для них; возможно, им просто передается энтузиазм хозяина. Если хотите, можете назвать это «настроением»; продажа товара порождает определенное настроение, а добиться того, чтобы оно было таким, как надо, весьма непросто.

Основа успеха продаж — взаимное доверие

Одна из главных трудностей, с которыми вы сталкиваетесь в маркетинге, состоит в том, чтобы порадовать клиента и выработать такой подход, который бы обеспечил подлинное удовлетворение. В мире маркетинга не так уж много безошибочных стратегий или хитрых трюков, гарантирующих успех, и единственная основа для его достижения — взаимное доверие между продавцом и покупателем. Важнее всего найти слова, способные передать заказчику вашу твердую уверенность в качестве продукции.

Слушая комический монолог тещи *ракуго*, вы можете смеяться до упаду, но совсем другое дело, если вы читаете печатный текст: он может отнюдь не произвести на вас

такого впечатления. То же самое относится и к продажам. Товар у вас может быть замечательный, но успех или неуспех сделки зависит от навыков и особенностей вашей службы доставки, и все сотрудники, связанные с продажами, должны эти навыки постоянно развивать. Тот, кому интересно находить способы эффектно представить товар покупателю и учиться делать это, рано или поздно преуспеет.

Основные принципы политики продаж в компании представляют собой лишь сценарий, который каждый торговый агент воплощает в жизнь по-своему. И от его личного энтузиазма и целеустремленности зависит, удастся ли ему убедить покупателя. Дать хороший сценарий человеку, владеющему этой методикой, – все равно что дать хороший меч умелому воину: он профессионально, с блеском выполнит свое дело.

*Купля-продажа – это обмен не только товарами,
но и чувствами*

Товары и деньги переходят из рук в руки – так можно вкратце передать суть бизнеса. Но дело не сводится только к этому. Наряду с обменом материальными благами между продавцом и покупателем происходит обмен чувствами.

Если бы коммерция сводилась всего лишь к изготовлению вещей и продаже их за деньги, она была бы крайне безрадостным занятием. Как и продукцию, мы стараемся улучшить себя, и именно с таким настроением выводим на рынок свои товары. И взамен получаем от покупателей не только деньги, но и их чувства. И этот обмен чувствами столь важен, что его можно было бы назвать сутью торговли.

Энтузиазм как двигатель маркетинга

Известная старая японская история повествует о том, как в одной деревне были две лавки, где продавали сладкое

блюдо *дзэндзай* (горячий суп-пюре из бобов *адзуки* с поджаренными рисовыми лепешками *моти*). В одной из лавок всегда толпился народ, в другую же мало кто заходил. Причем по вкусу их *дзэндзай* практически не различались. Дело было в том, что в одной из лавок продавали только *дзэндзай*, тогда как в другой предлагалось кое-что еще — ее хозяин был полон энтузиазма, который прямо-таки бил из него и заражал посетителей. В той теплоте, с которой он их приветствовал и предлагал присесть, было что-то непобедимо притягательное, в отличие от ощущений, которые порождало поведение владельца другой лавки, и людям всегда хотелось зайти к нему еще раз.

Искреннее усердие удачливого торговца *дзэндзай* пробуждало в покупателях доверие к нему, и его торговля процветала. Если подобный энтузиазм важен для таких простых вещей, как сладости, то насколько же он важнее для продажи электротоваров — продукции, действие которой многие неспециалисты даже не понимают до конца. Ведь по большому счету покупатель принимает решение приобрести товар, полагаясь на мнение торгового представителя — веря в людей, продающих товары.

Вряд ли можно добиться чего-нибудь, вяло уговаривая покупателей приобрести тот или иной заинтересовавший их товар. Если же вы со всей искренностью обратитесь к потенциальному клиенту, если едва ли не прокричите ему: «Это лучше всего! Покупайте это! Даже не думайте о том, дорого это или дешево, — это лучше всего, даю слово! Смело верьте мне!» — он наверняка откликнется. Не все, конечно, но не менее шести из десяти. И эти шесть станут по-настоящему надежными партнерами. Они станут верующими — верующими в вас. Таковы, уверен, большинство заказчиков-покупателей.

Несите покупателям радость и душевный покой

Когда вы осуществляете продажу, естественно, ваша цена должна быть разумной, а товары – привлекательными. Важно также, чтобы у вас были подход и философия продажи, которые позволят убедить клиента, сделать его счастливым, внушить ему уверенность и повысить его благосостояние.

Любой, кто думает, что маркетинг сводится только к продаже товара и получению денег за него, сильно ошибается. Вам следует найти слова, чтобы убедить покупателя в том, насколько данный товар улучшит жизнь его семьи, и даже, возможно, научить его тем приемам, с помощью которых использование новинки создаст в доме хорошую атмосферу.

Выполнение невысказанных договоренностей

Я уверен, что основой существования общества являются договоры между людьми, создающие ожидания и чувство ответственности. Часть этих договоров – контракты за подписями и печатями сторон, часть – официальные предзаказы на товары, но куда бóльшую часть составляют не облеченные в письменную и даже словесную форму договоренности. Начиная строить большой завод для производства продукции нового типа, мы реагируем на еще никак не оформленные заказы, которые, по нашему мнению, мы получим. Мы чувствуем спрос даже тогда, когда никаких конкретных заказов не сделано. А потом разворачиваем мощную кампанию по продажам, целью которой является удовлетворение этого невысказанного спроса.

Более того, каждый раз, составляя план производства и продажи, мы должны испытывать такую же ответственность за поставку товаров, как будто получили оформленный по всем правилам приказ на них. Такой подход делает бизнес сильным и динамичным.

Сила компании – в ее сбытовой сети

Уверен, вам вовсе не нужно напоминать о том, что производственные и торговые структуры в равной степени обеспечивают успех компании; в этом смысле их можно сравнить с колесами двуколки. И все же лично я думаю, что в деятельности по продажам имеются специфические трудности. Конечно, та часть фирмы, которая занимается производством, должна выпускать хорошие изделия, это даже не требует обсуждений, но хорошие товары далеко не всегда хорошо продаются. Существует немало компаний, выпускающих хорошие вещи, которым приходится бороться за выживание, так как они не умеют продавать свою продукцию.

Некоторые компании выпускают хорошую продукцию, но не могут широко распространить ее, поскольку у них нет сбытовых сетей. Трудно сказать, что важнее – производство или маркетинг, но порой торговле требуется уделять больше внимания. Обладая по-настоящему хорошей сбытовой сетью, вы можете продвигать на рынке не только свои товары, но и продукцию других фирм. С другой стороны, не так-то просто доверить кому-то маркетинг своих товаров. Компании, имеющие собственные развитые сбытовые и торговые сети, обладают заметным преимуществом перед теми, у кого их нет.

*Менеджеры по продажам должны быть уверены
в качестве продукции*

Простое наращивание объема продаж не приведет ни к чему хорошему. Вы должны еще и получать прибыль. Достичь определенного уровня продаж, конечно, хорошо, но это может привести к проблемам, если из-за экспансии у вас возникнет нехватка оборотного капитала, так что получать прибыль все-таки нужно. Третий жизненно важный пункт –

умелое и эффективное взыскание дебиторской задолженности. Если вы не получаете деньги со своих должников, то можете остаться без прибыли и ваши продажи мало что будут значить.

Но для того, чтобы эти три фактора – хорошие продажи, достаточно строгая политика в работе с должниками и адекватная норма прибыли – успешно работали, вы прежде всего должны располагать хорошей, качественной продукцией. Именно она позволяет реализовывать эти три аспекта деятельности предприятия, поэтому ее наличие крайне существенно.

Основные принципы обслуживания

Все начинается с сервиса

Когда представители моего поколения еще были учениками, руководители частенько говорили нам, что хороший купец «даже убыток обратит в прибыль». В наши дни эта мудрость может показаться старомодной, но ее смысл – что скупой никогда не преуспеет в бизнесе – ничуть не устарел.

Я думаю, что это справедливо не только в отношении бизнеса, но и жизни человека и общества в целом. Если же переложить изречение в более современную форму, оно будет звучать так: ставь обслуживание во главу угла. Только при хорошем сервисе вы сможете преуспеть в будущем.

От того, сможем ли мы предоставить надлежащий уровень сервиса, зависит, будут люди по-настоящему удовлетворены нашими товарами или нет. Добиться такого удовлетворения – важная цель Matsushita Electric; это в конечном счете определяет, процветает компания или нет.

Никто из работников Matsushita Electric не может себе позволить уклониться от духа служения – своим друзьям,

компании, потребителям, обществу. Я твердо верю, что все начинается со служения.

*Обслуживание –
это соблюдение правил хорошего тона*

Истинная цель сервиса – делать людей счастливыми. Полагаю, что это особенно верно в наши дни, когда шестеренки, приводящие в движение общество, нуждаются в как можно более обильной смазке. Дух обслуживания как раз может сыграть роль этой социальной смазки – в отношениях с друзьями, в вашей собственной компании, с другими фирмами и в обществе в целом. К обслуживанию сводится все, что угодно. Его можно увидеть и в международных отношениях: государство, не считающее нужным продемонстрировать другим готовности к услугам, может стать изгоем или по меньшей мере заслужить неприязнь остального мира. Возвращаясь к теме, можно сказать, что оказание услуги – это прежде всего хорошие манеры, дружеская улыбка при встрече в коридоре с другим человеком.

Качественный сервис – довольный клиент

Сервис – важнейшая составная часть бизнеса, который без него и бизнесом-то не является. В этом смысле обслуживание – это своего рода долг каждого бизнесмена. Но если для вас это *всего лишь* долг, нечто такое, что вы делаете потому, что это нужно делать, то вскоре выяснится, что это очень скучно. А ваша скука обязательно передастся потребителям.

Предоставить услугу значит угодить потребителю и при этом самому получить удовлетворение. Именно в таком обоюдном удовлетворении заключается смысл сервиса. Следует сосредоточить энергию на достижении выдающегося уровня

обслуживания, поскольку это отправная точка, с которой начинается бизнес в подлинном смысле слова.

Обслуживание начинается с улыбки

Обеспечение достойного сервиса чрезвычайно важно для успешного развития любой компании. Оно может выражаться в разных формах – например, быстрого ремонта при поломке или стремлении более тщательно и скрупулезно выполнять повседневную работу и т. д.

Между тем, мы часто забываем о главной форме обслуживания – улыбке. Допустим, к вам в магазин пришел покупатель. Вы не имеете понятия, что это за человек и откуда он взялся, но приветствуете его улыбкой. Вроде бы мелочь, но я уверен, что тем самым вы сообщаете посетителю о своей открытости, помогаете ему поверить вам и, по большому счету, вносите серьезный вклад в развитие компании.

*Прежде всего думайте о том,
что вы можете для них сделать*

Если вы управляете бизнесом, вам следует рассматривать всех членов общества как своих потребителей, а свою компанию – как существующую ради их блага. Мы изготавливаем товары, предлагаем их обществу и обогащаем жизнь людей, способствуя таким образом прогрессу общества и культуры. Одновременно нам предлагаются товары, сделанные другими людьми, которые, в свою очередь, улучшают нашу жизнь. Чувство обоюдного удовольствия, происходящее из обмена услугами, есть первооснова здорового общества.

Основная трудность в бизнесе заключается в том, чтобы понять: сколько можно уступить покупателю, чтобы компания все же получила достаточную прибыль? Если забыть

о щедрости и стремиться лишь к тому, чтобы получить как можно больше для себя, наши предприятия вряд ли добьются процветания. Если компания старается отдать больше, чем получает во взаимоотношениях с обществом, то она находится у него на службе. Я думаю, что правильно организованное общество — то, которое поощряет этот дух взаимного служения как в корпоративном управлении, так и в личной жизни каждого человека.

Оказание услуг должно вознаграждаться

Занимаясь бизнесом, мы часто употребляем такие выражения, как «особые условия» или «специальная скидка». Но ведь мы не можем просто так дать кому-то специальную скидку. Кто-то предоставляет кому-то особые условия, потому что ожидает чего-то взамен. Могут найтись несколько человек, которые снизят для вас цену, вовсе не рассчитывая на ответные действия, но большинство так не поступит. Обычный человек рад оказать услугу, понимая, что может это сделать и вдобавок получить определенную прибыль. Я думаю, это вполне естественный подход. Оказание услуг без получения чего-нибудь взамен — это уже не бизнес, а благотворительность. Не думаю, что хоть кто-нибудь управляет своим бизнесом как благотворительной организацией.

Мы, компания Matsushita Electric, тоже разными способами вносим вклад в жизнь общества и способны на это лишь потому, что получаем разумную прибыль. Делай мы то же самое, не имея прибыли, мы не смогли бы платить налоги и скоро обанкротились бы, причинив большие беды акционерам, сотрудникам и обществу. Только так и никак иначе. Тем не менее многие представители общества не понимают этого простейшего правила, что является одной из причин, ввергающих компании в серьезные неприятности.

*Уменьшайте нагрузку,
организуя сервис правильным образом*

Предположим, что вы ведете сразу пять проектов. Если вы сможете осуществить их все и обеспечить каждому сервис на высоком уровне – прекрасно. Но если вдруг окажется, что вы переоценили свои возможности, то вы можете решить отказаться от двух, чтобы обеспечить подобающим обслуживанием оставшиеся три. В противном случае вы как производитель или продавец не сможете выполнить своих обязательств перед людьми, создающими спрос на вашу продукцию.

Важно не забывать об этой ответственности и в том случае, если вы решите расширить бизнес: прежде всего спросите себя, способны ли вы обеспечить сервис, который будет соответствовать увеличившимся масштабам вашей деятельности. Если, к счастью, окажется, что вам это по силам, беритесь за дело. Но если вы полностью не уверены в том, что сможете обеспечить новый проект соответствующим обслуживанием, задержите его реализацию, сколь бы многообещающим он ни казался. Потому что поначалу расширение бизнеса может идти относительно удачно, но рано или поздно потребители почувствуют недостаток сервиса, что может повлечь за собой неприятности.

Значение рекламы и информирования

Вкладывайте в рекламу душу

Когда вы закончили тяжелую работу, сделав все возможное, чтобы создать новое изделие, вам, естественно, хочется самому, собственными руками вручить ваше детище покупателю. Выдайся вам такая возможность, вы смогли бы рассказать ему обо всех трудностях, которые пришлось преодолеть,

и объяснить, почему та или иная деталь получилась такой, а не другой, и как из-за этого следует ее использовать и т.д.

Но такого шанса у вас не будет; свое послание вам придется передавать через розничных торговцев. Если вы позаботитесь о том, чтобы просветить их насчет своего изделия и ваш энтузиазм произведет на них должное впечатление, тогда и они приложат усилия для того, чтобы донести ваше послание до потребителей. У производителя с розничной торговлей должны быть установлены такие отношения.

Мы в Matsushita Electric всегда стараемся хотя бы на шаг опережать остальных производителей, и это относится, в частности, к рекламе и связям с общественностью. Однако же позволять рекламе с ее уловками жить самостоятельной жизнью тоже не стоит. Рекламу, которая слабо соотносится с реальным изделием, никак нельзя назвать хорошей. Она должна объяснять фактические достоинства товара и убедить покупателя дать изделию столь же высокую оценку, какую ему дал изготовитель. Другими словами, рекламировать нужно ту работу, в которую вы вложили ум и душу.

Сообщать в рекламе о достоинствах

Каково наше мнение о рекламе? Она должна сообщать тем, кто ее видит, насколько полезен для них будет товар, если они его купят и будут им пользоваться. Этим и должна заниматься реклама.

Очень хорошо, если население узнает о вашей продукции естественным образом — скажем, из личных бесед, но если товар действительно хорош, вы можете оказать потенциальным потребителям услугу, быстро оповестив их о товаре и его достоинствах. Вот в чем истинный смысл рекламы. А рекламировать товар лишь потому, что вам захотелось заработать побольше денег, недопустимо.

Более того, рекламная шумиха, превышающая границы необходимого информирования, может изрядно навредить облику компании и подорвать доверие потребителей к ней.

Реклама должна быть честной

В бизнесе, как и в повседневной жизни, честность — лучшая политика. Никогда нельзя сообщать о товаре то, что не соответствует реальности. Реклама должна говорить правду. Если у вас есть товар, который действительно нужен потребителям, и вы хотите оповестить их о его достоинствах и полезности, в этом и только в этом случае рекламная кампания будет оправданна. Преувеличения непростительны; честность важнее всего.

Часто случается слышать, что у Matsushita хорошая реклама. Возможно, частично это объясняется тем, что при весьма скромном бюджете наша реклама хорошо продумана и оформлена. Основная же причина, по моему мнению, в том, что она честно рассказывает о полезности изделий нашей компании.

Бизнес обязан рекламировать

Одна из наших обязанностей заключается в том, чтобы оповещать публику о своей продукции. Краеугольным камнем всей рекламной деятельности является необходимость производителя информировать потребителя. Ведь он целенаправленно ищет высококачественную продукцию, которая отвечала бы его потребностям, и если производитель ограничится лишь предложением хороших товаров, не сообщив о них, потребитель их не купит. Но случается, что у публики складывается предубеждение или, наоборот, завышенное мнение о том или ином товаре, а значит, ее нужно просветить. Реклама и является важным элементом такого просве-

щения. Вы должны объяснить, что, воспользовавшись таким-то товаром, потребители получают определенные выгоды. Можно рассматривать это как трибуну, с которой производитель выражает свое мнение, но ведь многие вещи действительно нуждаются в объяснении.

Реклама

должна отражать вашу позицию

Реклама должна восприниматься так, будто исходит прямо от лица, управляющего компанией. Заблуждаются те, кто лишь передает информацию рекламному агентству, считая, что можно просто вверить ему ее дальнейшую судьбу. Руководители должны думать об этом процессе и участвовать в нем. Успеха добиваются те компании, что реализуют такой подход на практике, а фирмы, слишком полагающиеся на свои рекламные отделы, сильно уступают им в эффективности.

Оповещайте публику

о моральных принципах вашей компании

На заре существования Matsushita Electric наша реклама не только информировала потребителей о продукции, но и сообщала о взглядах компании на общество и жизнь в целом.

Никто кроме нашей компании не решался на подобное, но, естественно, эта практика прекратилась с началом мобилизации после вступления Японии в войну. После ее окончания мы возобновили эту деятельность. Мы стремились не только информировать публику о своей продукции, но и делиться с нею нашим горячим стремлением к восстановлению нации и искренней надеждой на лучшее будущее.

*Рекламная деятельность —
это разновидность философии*

Реклама — дело очень специфическое, но я считаю, что она оказывает большую помощь в деле повышения качества жизни людей. Это не просто полезный инструмент для содействия распространению определенных товаров или поддержки бизнеса. Рекламе надлежит также постоянно учитывать идеалы общества — что нравится людям и как им хочется жить. В этом плане реклама тесно связана с философией; настолько тесно, что можно даже иной раз назвать ее одним из направлений философии.

*Просветлять людей
и способствовать развитию культуры*

Не будь рекламы, жизнь потребителей сильно бы осложнилась. Без нее и газеты не могли бы выходить каждый день, и неоновые огни вывесок не озаряли бы наши города; мир стал бы крайне унылым местом. Вот и получается, что реклама сегодня — это не просто один из инструментов торговли; она, похоже, служит и своего рода смазкой для общественного механизма, делает мир светлее и способствует повышению уровня культуры. В некотором смысле реклама — движущая сила культурного развития. Правильно построенная реклама — нужная и полезная вещь; если она ведется щедро и широко, то может и внести весомый вклад в повышение культуры нации.

Современная реклама имеет склонность заманивать потребителей всего лишь новизной товара или услуги. Подчас руководители рекламных организаций забывают об истинной природе своей деятельности и о тех целях, на которые она направлена.

Что усваивает человек, глядя на рекламное объявление? Поможет ли усвоенное хоть как-то улучшить мир? Для рекламы недостаточно лишь способствовать продаже товара или услуги, она должна содержать в себе элементы, улучшающие расположение духа и совершенствующие нормы быта и культуры.

ГЛАВА 6

Управление снабжением и запасами

Прибыль зависит от поставок

*Покупайте дешево,
но заслужите уважение поставщиков*

Порой говорят, что прибыль зависит от снабжения: чем дешевле купишь сырье или комплектующие, тем с большей прибылью можно будет продать готовую продукцию. Очевидно, что снабжение — это жизненно важная составляющая любого бизнеса, способная оказать более чем заметное влияние на конечный успех или провал дела. И роль снабженца действительно очень важна. Его действия должны вдохновлять поставщиков, заставляя их радоваться удачным сделкам, в которых они продали товар пусть недорого, но все же с неплохой прибылью.

В идеале снабженец должен показывать поставщику, как можно снизить себестоимость продукции. Можно предложить ему помощь в области технологий, анализа системы

управления или внедрения ноу-хау: «Вы запрашиваете слишком дорого. С такими ценами нам не выиграть конкуренции. Поэтому мы хотим взять паузу. Я не прошу вас жертвовать ради нас своей прибылью, но мы бы хотели, чтоб вы нашли способ снизить цену и получить надлежащую прибыль». «Найти способ» означает усовершенствовать технологию, рационализировать какие-то элементы производства или применить новые материалы. Нередко компания-покупатель может поделиться технологиями и знаниями, и благодаря ее помощи сделка будет выгодна обеим сторонам. Если практиковать такой подход на протяжении, скажем, года, можно достичь выдающихся результатов.

Если вы ведете переговоры прямо и откровенно, то заслужите уважение поставщиков. Они решат: «Этот партнер ведет себя неуступчиво, но определенно знает свое дело». Хороший снабженец знает, как добиться снижения цены на поставляемое его компании сырье или комплектующие и при необходимости готов помочь поставщику согласиться на его условия. Такие снабженцы приносят компаниям большую пользу.

*Снабженец –
представитель президента компании*

К большому сожалению, снабженцы сплошь и рядом имеют привычку ставить свою фирму выше тех компаний, у которых они делают заказы. Можно вспомнить лишь несколько действительно выдающихся компаний, которые не допускают такого отношения и искренне ценят своих поставщиков; в таких компаниях и сам президент не сочтет зазорным выступить в роли снабженца. Компании с таким отношением всегда популярны у партнеров, и дела у них идут благополучно, как и у работающих с ними контрагентов.

Этот дух всегда царил в Matsushita Electric. Я лично руководил закупкой самых важных товаров. Это логично. В каждой лавочке закупками занимается хозяин, оставляя помощника заниматься продажами. Полагаю, что найдутся и такие компании, где руководитель занимается продажами, но такая практика целесообразна или необходима лишь в нескольких отраслях со специфическими особенностями. В целом же вполне естественно, когда руководитель курирует закупки сырья, отправляя помощников заниматься продажей готовой продукции.

Такие компании более устойчивы и прибыльны, так что выходит, что даже в крупных компаниях президент в идеале должен контролировать закупки, а управляющий директор или вице-президент (если таковой имеется) – продажи. Это наиболее устойчивый способ корпоративного управления.

Хороший снабженец должен понимать, что работа, которую он делает, ведется от имени президента или управляющего директора. Только недостаток времени мешает президенту лично осуществлять эту деятельность, и в этом смысле снабженец является для поставщика представителем своего президента.

Стать президентом-снабженцем

Поскольку производитель всегда рассчитывает на то, что сможет получить от поставщиков хороший и дешевый товар, часть работы снабженца заключается в том, чтобы удостовериться, что его компания ответит признательностью за сделанные ей навстречу шаги. Я считаю, что это важнейшая сторона деятельности снабженца.

Насколько значительной должна быть такая признательность? Что ж, если вы осуществляете закупки у определенного поставщика на протяжении, скажем, трех лет, очередная

годовщина вполне может послужить поводом для некоего мероприятия (например, ужина), которое и послужит знаком доброго расположения. На него можно пригласить и кого-то из своих сотрудников. Если же вы сочтете, что угощать делового партнера от собственного имени не слишком вежливо, имеет смысл пригласить руководителя вашего подразделения. Если поставки осуществляет известная крупная фирма, к участию в ужине можно привлечь одного из директоров, что пойдет на пользу укреплению деловых связей. Я думаю, это одна из самых серьезных задач, стоящих перед каждым, кто занимается снабжением.

Достигнув такого уровня профессиональной компетентности, вы станете «президентом по снабжению». На этой стадии вы будете воспринимать свою работу так, будто сами являетесь руководителем целой компании. Короче говоря, снабжение, как я уже отмечал, – это работа для самого президента, но поскольку у него на нее не хватает времени, выполняете ее вы – от его имени. Это очень ответственное занятие, требующее настоящего управленческого искусства. Об этом всегда следует помнить. Может случиться и так, что вы захотите, чтобы президент принял участие в мероприятии в честь кого-то из партнеров компании. В таком случае нужно прийти к нему и сказать: «Господин президент, я бы хотел, чтобы вы выразили нашу признательность этим людям. Дело в том, что мы просили людей из такой-то компании сделать для нас то-то и то-то. Они славно потрудились; никто другой не мог бы этого сделать. Я глубоко благодарен им и очень рассчитываю на то, что вы встретитесь с ними». Каждому снабженцу хорошо бы спросить себя: «Я когда-нибудь обращался с такой просьбой?» Если вам не приходило в голову так поступить, надеюсь, что вы обдумаете эту идею и при случае воспользуетесь ею.

Энтузиазм поможет вам привлечь поставщиков на свою сторону

В некоторых случаях может оказаться полезным нанести поставщику личный визит и дать ему понять, насколько важны для вашего предприятия особые отношения с ним. Вы хотите, чтобы он лучше понял принципы, которыми руководствуется ваша компания. «Мы не из тех фирм, — объясняете вы, — которые думают только о погоне за прибылью. Наша деятельность основана на осознании миссии, предназначения». Вы просите поставщика понять устремления вашей компании и помочь в выполнении этой миссии.

Если вы сможете таким образом добиться, чтобы поставщик понял природу вашей компании, ему искренне захочется пойти вам навстречу. И далее две компании могут начать гармонично работать вместе. Реакция может быть следующей: «О, вижу! Matsushita Electric руководствуется очень рациональными принципами. При прочих равных именно с такой компанией нам следовало бы работать. Кроме того, энтузиазм их руководителя отдела снабжения вызывает уважение».

Снабженец должен постоянно спрашивать себя, не нужно ли сделать что-то, что не входит в его прямые обязанности. Позвонить поставщику и сделать заказ может любой — это легко. Если же вы подойдете к делу более рационально, будете искать более выгодные варианты приобретения, то заслужите одобрение поставщика, поскольку он увидит в вас страсть к работе. Страсть — основа хорошего бизнеса.

*Снабжение
превыше всего для бизнеса*

В середине 1960-х годов я встретился с президентами компаний, продававших нашу продукцию в Осаке.

— Я хотел бы, — сказал я, — чтобы вы перестали делать заказы через наше представительство в Осаке, а направляли их непосредственно в подразделения, занимающиеся выпуском того или иного товара. Надеюсь на ваше понимание и поддержку.

Им не понравилось мое предложение.

— Мы не можем пойти на это, — сказали они.

— Почему же? — удивился я.

— Мы давно все заказываем через ваше представительство в Осаке, и нас это полностью устраивает. В вашей компании более тридцати подразделений, и если мы будем делать заказы каждому из них напрямую, документооборот станет просто гигантским. Согласитесь, это серьезная проблема.

— Какая работа, по-вашему мнению, важнее всего для вас? — ответил я. — Я считаю, что снабжение. Старая, но верная мудрость гласит, что прибыль зависит от поставок. И это железное правило должен заучить каждый, кто занимается бизнесом: снабжение превыше всего, главный и вернейший путь развития бизнеса — уделять первоочередное внимание поставкам. В снабжении своих компаний вы, господа, полагаетесь на стороннюю организацию — наше представительство в Осаке. Сомневаюсь, что вы многого добьетесь в бизнесе, перекладывая важнейшую часть своей работы на других, — сказал я им. С того времени до сих пор я ни разу не усомнился в своей правоте.

Управление субподрядчиками

Я очень давно работаю с субподрядчиками и многим из них помог усовершенствовать предприятия. Каждый из руководителей этих компаний обладает исключительным характером. Те из них, у кого дела идут благополучно, кто развивает

бизнес и получает прибыль, очень умны. В ответ на просьбу снизить цену они никогда не говорят: «Что вы?! С такой ценой мы понесем убыток». Нет, они отвечают по-другому: «Ладно, мы согласны сделать вам уступку в цене и не сомневаемся, что, если приложить усилия, это получится. Но дайте нам на это три месяца. За это время мы выполним определенные действия, добьемся прорыва и, несомненно, придем к решению, которое устроит всех. А в том, что это возможно, у нас нет сомнений». И они никогда не говорят ничего, что может выглядеть как слабость, вроде: «На это мы не можем пойти! Мы же не станем грабить сами себя».

Я и сам использовал подобную тактику. «Хотите получить это за пять иен? Я согласен отдать вам за четыре, но прошу, дайте мне немного времени на подготовку. Уверен, мы сможем достичь нужного результата», — прямо говорил я. И в конце концов мы добивались возможности установить цену, которая устраивала бы нашего партнера. Ведь в былые времена мы часто выполняли те или иные работы на субподряде у других производителей.

Лично я никогда не пытался избежать снижения цены, приводя аргументы вроде: «Умоляю, дайте нам передышку. С такой ценой мы будем нести убытки». Ни в коем случае. Я сказал бы так: «Хм-м-м... Значит, вы просите по пять иен, да?» В ответ мне звучало: «Или пять иен, или сделки не будет». На это я говорил: «Понятно. Что ж, думаю, можно найти способ снизить цену до пяти иен. И даже до четырех с половиной. И я попытаюсь сделать это». Это нравилось моему партнеру по переговорам, он понимал, что его собеседник словами не бросается.

Но если поставщик с ходу, без всяких условий соглашается снизить цену, он *непреренно* понесет убытки. Для снижения цены необходимо усовершенствовать технологию, так

или иначе рационализировать производственный процесс или повысить производительность труда. Так что перед вами обширное поле выбора.

Если же мне доводилось выступать покупателем, я говорил:

– Нельзя ли получить такой-то продукт за пять иен?

На это поставщик отвечал примерно так же, как я только что рассказал:

– Что ж, господин Мацусита, мы постараемся найти возможность сделать это.

– На это в самом деле можно рассчитывать?

– Вот увидите, мы сумеем исполнить ваше пожелание.

И они действительно исполняли его. А вот те поставщики, что начинают рассказывать вам про дороговизну материалов и утверждают, что цену никак нельзя снизить, потому что в этом случае они неизбежно понесут убытки, никогда не преуспеют. В этом я глубоко убежден.

ГЛАВА 7

Бухгалтерия

Роль бухгалтерии

*Управление при помощи
бухгалтерских инструментов*

Начав в конце 1910-х годов собственный бизнес, я установил для себя жесткое правило – вести отдельный учет оборота денег в компании и в домашнем обиходе. Тогда под моим началом работало лишь несколько человек, но ежемесячно данные о прибылях и убытках сообщались всем сотрудникам. В то время у нас уже было то, что сейчас называют «открытым управлением». Когда в 1935 году наше предприятие превратилось в акционерное общество Matsushita Electric Industrial, я решил усовершенствовать и укрепить систему финансового учета. Я пошел к руководителям бухгалтерии и сказал: «Бухгалтерия – это не только сведение дебета с кредитом, она должна служить компасом, по которому руководство компании будет ориентироваться во всем». Я попросил их помочь создать такую систему финансового учета, которая сможет играть эту роль.

*Финансовая отчетность
стимулирует производство и продажи*

Пока компания невелика, ее руководство, естественно, в первую очередь занимается производством и продажей продукции. По мере роста предприятия наряду с этими направлениями все большее значение приобретают работа с кадрами и финансовый учет. Если в бухгалтерии работают квалифицированные и умные люди, если там поощряется критическое мышление, это будет подталкивать производственные и сбытовые службы к критической оценке собственной деятельности и постоянному стремлению ее усовершенствовать.

Бухгалтерия может, например, указать способ получения прибыли. Эти способы бывают разными. Прибыль может поступать от службы продаж, но при этом складываться таким образом, который противоречит корпоративной политике. Или прибыль будет вдвое меньше той, что можно было бы получать при неукоснительном следовании этой политике. Работники могут быть вполне довольны собой и искренне верить, что приносят компании большую пользу, хотя на самом деле они, наоборот, теряют деньги. Предположим, что они принесли 5 миллиардов иен прибыли, тогда как вполне были способны заработать 10 миллиардов иен. Это значит, что 5 миллиардов они потеряли. Кто-то должен указать им на это. Бухгалтерия может обратиться к ним напрямую, показав реальные цифры, а может передать документы совету директоров, чтобы тот разобрался с ситуацией. Это очень важно для эффективного управления и служит основой для роста предприятия.

Хорошая бухгалтерия повышает доверие к компании

Финансовый учет – важнейшая составляющая управления. Небрежность в ведении бухгалтерского учета препятству-

ет развитию бизнеса. Компания с надежной и хорошо организованной системой отчетности пользуется доверием и избегает ненужных затрат при ведении своих операций. А уж вопрос о том, сможет ли компания организовать действенное и экономное управление при помощи эффективного зарабатывания и расходования денег, а также грамотного обращения с материальными ресурсами, зависит только от того, насколько хорошо ее руководство владеет принципами финансового учета. Использовать этот инструментарий должны уметь не только руководители компании, но и люди, непосредственно отвечающие за ее бухгалтерию.

*Бюджет – это не смиренная рубашка,
а руководство к действию*

В бизнесе не следует без необходимости использовать средства, даже если вы ими располагаете, но бывают случаи, когда не обойтись без капиталовложений, даже если деньги придется брать займы. В таком случае вы, по моему мнению, наряду с прочими мерами должны увеличивать продажи. Прежде всего следует составить бюджет и стремиться не выходить в затратах за его пределы, но в реальном бизнесе такое не всегда возможно. Если вы предложите своим заказчикам подождать, поскольку у вас не хватает средств, они вполне могут уйти от вас на более тучные пастбища.

Бюджет – это всего лишь целевой план, выработанный компанией. Если при столкновении с реалиями внешнего мира окажется, что вам для осуществления некой операции требуется взять кредит, это нужно сделать, причем безотлагательно. С другой стороны, не нужно делать того, чего делать не следует, даже если вы располагаете деньгами.

Оптимальное применение расходов

Среди многих правил управления компанией самым важным, несомненно, следует считать то, которое требует избегать непроизводительных расходов. Предприятия, расходующие деньги целесообразно и эффективно, преуспевают, а те, которым это не удастся, обречены на неудачу.

Расходы на ненужные действия, пусть даже самые тривиальные – выписывание квитанций, рассылку писем, телефонные звонки, – накапливаются и будут сказываться на себестоимости продукции, повышая ее цену и в конечном счете сужая ее присутствие на рынке до тех пор, пока ее продажи не перестанут приносить прибыль. Но даже если продукция продолжит продаваться, лежащее на покупателях бремя высоких цен, ставших следствием неумелого руководства компанией, несет вред обществу. Компании такого сорта ему не нужны. Мы должны постоянно прилагать все силы к тому, чтобы предлагать потребителям хорошие товары по приемлемой цене. Таково истинное предназначение бизнеса и *raison d'être* нашего предприятия.

Руководители, вне всякого сомнения, хорошо понимают опасность непроизводительных расходов, но имеют свойство забывать о ней. Кроме того, чем крупнее становится предприятие, тем труднее избежать подобных затрат. Расходы взлетают куда быстрее, чем вы успеваете это заметить.

Вероятно, в любом бизнесе чистая прибыль крайне невелика. Чтобы получить 1000 иен чистой прибыли, нужно произвести и продать продукции на сумму, в десять с лишним раз превышающую эту, и, кроме того, взыскать всю задолженность. Учитывая это обстоятельство, нельзя позволять никаких расходов, увеличивающих себестоимость продукции. Нужно стремиться к тому, чтобы расходы приносили как можно больший положительный результат.

Почему прибыль необходима

Прибыль и ваша миссия

Если производство товара обошлось вам в 900 иен, думаю, разумно будет продать его за 1000 иен. Таким образом вы получите 100 иен прибыли. Такой размер прибыли вполне разумен, и вы смело можете его требовать. Однако нельзя, управляя компанией, ограничивать свои цели только получением прибыли. За вашей деятельностью должна стоять миссия.

Миссия производителя состоит в том, чтобы делать разнообразные товары, которые будут способствовать повышению уровня жизни людей. Для осуществления этой благородной миссии требуются средства, которые вы должны заработать в виде прибыли.

Из этого следует, что вы не имеете права растратить полученную прибыль. Ее надлежит использовать для производства большего количества продукции лучшего качества. Некоторую часть прибыли нужно направить на поддержание и улучшение жизни ваших работников, другую вложить в основные фонды, еще часть передать обществу в форме пожертвований на благотворительность. Компаниям отведена важная роль в развитии страны и общества. Для выполнения этой роли, осуществления своей миссии вам необходима прибыль. Так что ее получение — отнюдь не частное дело.

Прибыль — это запрос общества на продолжение выпуска продукции

Начиная свое дело, я думал прежде всего о том, чтобы заработать себе на жизнь, но уже через два-три года начал задавать себе вопрос: что же такое бизнес? Я сделал тогда вывод, что у моего предприятия есть миссия, заключающаяся

в повышении уровня жизни не только меня самого, но и у всех членов общества путем производства и продажи товаров. Рассуждал я следующим образом: прибыль, порождаемая моим скромным бизнесом, по закону принадлежит мне, но в конечном счете является собственностью общества в целом; следовательно, хоть я и могу использовать часть прибыли, как сочту нужным, она в большей части представляет собой деньги, доверенные мне обществом для продолжения и расширения моего бизнеса.

Еще когда мое дело было всего лишь маленькой семейной мастерской, я отделил бизнес-счета от личных счетов. Это естественно для акционерных обществ, однако в прошлом объединение финансов семьи хозяина с финансами семейного предприятия было обычной практикой. Я разделил их и ежемесячно расплачивался по счетам. Позднее я пришел к выводу, что даже моя личная собственность — это, по сути, часть единой собственности общества и что я не должен позволять себе тратить без пользы ничего из личной собственности. Я пришел к убеждению, что все, чем обладаю, я должен использовать в бизнесе.

Таким вот образом сложился мой взгляд на прибыль как нечто такое, что доверено мне обществом. Осознание этой общественно значимой стороны бизнеса явилось для меня сильной моральной поддержкой в деле развития моего предприятия и укрепило веру в его миссию. Простого зарабатывания прибыли недостаточно для того, чтобы добиться преуспевания компании.

*Результаты вашего труда
не должны ограничиваться безубыточностью*

Если все сотрудники компании трудятся с утра до ночи, но при этом компания получает маленькую прибыль, у вас проб-

лема. Вы должны позаботиться о том, чтобы тяжелый труд приносил прибыль. Руководство, которое не в состоянии ее обеспечить, совершенно бесполезно. Если, инвестируя миллиарды иен, эксплуатируя тысячи машин, занимая десятки зданий, где сотни людей напряженно работают целыми днями, вы остаетесь без прибыли, значит, вы попросту бездарно растрчиваете ресурсы своей страны, ослабляете собственную компанию и лишаете своих сотрудников перспектив. Если вы занимаете руководящую должность, то никоим образом не имеете права допустить такой абсурдной ситуации. Вы должны бросить все силы на то, чтобы труд ваших сотрудников приносил излишки, которые бы способствовали процветанию страны и компании, а также повышали стандарты жизни самих сотрудников. Если компания этого не может, ее следует закрыть.

*Активная деятельность менеджеров
нуждается в поощрении*

Всякий, кто управляет компанией в условиях свободного рынка и капитализма, должен показывать прибыль. Данному принципу нужно следовать неотступно. Ни одна компания без прибыли не выживет. Если бы правительство привлекало сторонние финансы и жертвовало их компаниям, словно благотворительные организации, тогда компании могли бы существовать, не заботясь о прибыли.

Но правительство не Санта Клаус и не денежное дерево. Только задействуя национальные ресурсы – в виде налогов, уплачиваемых физическими лицами и компаниями из заработанных тяжким трудом денег – оно может повышать благосостояние нации и поддерживать мир и порядок в стране. Вот почему компании обязаны генерировать прибыль и возвращать ее часть правительству и обществу в форме налогов

и прочих выплат. Обществу, в свою очередь, следует поощрять стремление компаний к разумной прибыли и понимать причины подобных устремлений.

Но обеспечение разумной прибыли – дело не столь уж и простое. Может показаться, что получить прибыль легко, достаточно продавать свою продукцию по высокой цене, но это не решение, поскольку потребители отдадут предпочтение более дешевым товарам конкурентов. Как заработать прибыль, устанавливая при этом доступные для покупателей цены? Это настоящий вызов воображению и интеллекту руководства.

Те, кого прославляют как превосходных менеджеров, наделены, по моему глубокому убеждению, даром изыскивать возможности получать разумную прибыль, приучая сотрудников к определенным принципам бережливости: не расходовать зазря ни одного листочка бумаги, в телефонном разговоре донести свою мысль за одну треть того времени, какое обычно требуется для выражения той же идеи. Если руководству компании нет нужды показывать прибыль, оно не станет прилагать подобных усилий. Компании, субсидируемые правительством, нередко отличаются плохим руководством. Следовательно, мы должны взять за правило работать самостоятельно и генерировать собственную прибыль с тем, чтобы лучше служить интересам общества.

Бизнес должен приносить прибыль

Никто не просит вас продавать свою продукцию ниже себестоимости. Любой покупатель понимает: товар, приобретенный вами за 900 иен, вы продаете за 1000 иен. Он может рассчитывать на скидку, но не ожидает, что вы согласитесь отдать товар дешевле той суммы, за которую вы его приобрели. Предположим, вы продадите его за 800 иен. Покупатель оста-

нется доволен, даже не подозревая, что вы фактически потеряли 100 иен. Существует негласное правило: какую бы скидку вы ни предоставили, вы должны остаться в прибыли, пусть даже маленькой. Никогда не стоит продавать себе в убыток.

Некоторые компании, правда, иногда продают свою продукцию со скидкой, которая намного превышает себестоимость. По их словам, они стремятся удовлетворить своих клиентов, хотя в действительности такой подход противоречит истинному намерению покупателей, которые приобретают товары, осознавая, что продавцу необходима определенная прибыль, чтобы остаться в бизнесе.

Бизнес всегда должен окупаться. Чем больше вы продаете, тем выше должна быть прибыль. Нельзя остаться с пустыми руками, продавая много товаров. Это универсальное правило.

Прибыль, основанная на социальной справедливости

Конкуренция с другими компаниями затрудняет получение прибыли по заранее составленным вами планам. Да и клиенты могут закупать вашу продукцию в меньшем количестве, чем вы ожидали. Когда вам нужно что-то купить, вы сравниваете цены на необходимую вещь в магазинах А и Б, и если в магазине А за нее просят меньше, вы идете туда. Это нормально. Если магазин Б всегда держит цены на товары выше, чем магазин А, никто не станет туда ходить, так что ему придется рано или поздно опустить цены ниже, чем в магазине А. Когда покупатели переместятся в магазин Б и перестанут посещать магазин А, последнему придется, в свою очередь, тоже снижать цены.

Пока ваши товары при равном уровне качества, обслуживания и т. д. будут дороже, чем у конкурентов, вам будет трудно привлекать покупателей. И потому компании сорев-

нуются в области исследований и разработок, отчаянно пытаются снизить себестоимость и оптимизировать технологию, чтобы можно было продавать товары дешевле, чем это делают другие. Вы стремитесь установить цены ниже, чем у всех остальных, но вам все равно необходима прибыль, достаточная для того, чтобы платить налоги, проводить послепродажное обслуживание, выплачивать дивиденды акционерам, полугодовые и годовые премии сотрудникам и т.д. Многие компании, участвующие в беспощадной гонке снижения цен, делают все, что в их силах, чтобы хоть как-то увеличить размер прибыли, оптимизировав эти расходы. Прибыль можно получить, объединяя усилия и ресурсы всех и каждого. Основной принцип рыночной экономики заключается в том, что, если все будут старательно трудиться, не давая себе послаблений, общество будет развиваться.

В данном контексте важно, насколько прибыль «справедлива». Ее размер должен определяться с учетом политики вашей компании, мировоззрения, взгляда на общество. Если компания устанавливает цены в соответствии с принципом социальной справедливости, общество согласится с ними. Поскольку компания — это инструмент общества, способствующий его развитию, она должна создавать и накапливать ресурсы для роста. Компания устанавливает разумные нормы прибыли, чтобы впоследствии увеличить свой взнос, возвращаемый обществу. Следование этой философии и процедуре чрезвычайно важно не только для руководителей компании, но и для предприятия в целом.

Компании, не получающие прибыль, следует наказывать

Норма прибыли может сильно различаться в зависимости от рода деятельности компаний, и предприниматели должны благоразумно подходить к решению вопроса о том, какая

прибыль в их отрасли может считаться справедливой. Если они, скажем, определяют ее как 10%, то должны придерживаться этого решения, несмотря ни на что. Вне зависимости от того, насколько дешево им, возможно, придется продавать товар, они должны обеспечить норму прибыли в эти 10%.

Капитал по сути своей – общественное явление, а работники – граждане этой и других стран. И если компания использует финансовые средства, которые фактически являются общественными, и труд граждан своей страны, она не может себе позволить *не* получать разумной прибыли – хотя бы для того, чтобы платить разумные налоги. Замечательно было бы принять закон, вводящий санкции против компаний с прибылью больше или меньше разумной нормы. Тогда компании, которые ради высокой прибыли продают товары по сильно завышенным ценам, должны были бы их снизить, а тем, что не получают адекватной прибыли, пришлось бы потрудиться, чтобы ее увеличить. Такие меры очень хорошо сказались бы на благосостоянии нации. Впрочем, совсем не обязательно прибегать к законотворчеству; такого же результата можно достичь, если руководители бизнеса будут, добиваясь взаимного согласия, стремиться к разумной норме прибыли, руководствуясь здравым смыслом.

Благое использование возможностей капитала

Деньги как смазка для механизма

При изучении вопросов управления организацией самым фундаментальным из них окажется следующий: почему мы должны работать?

Определенно, нам необходимо добывать пропитание, но сомневаюсь, что это единственная причина, заставляющая

нас работать. Мы трудимся не только ради хлеба насущного, но и для того, чтобы завтра все аспекты нашей жизни стали лучше, чем сегодня. Эта важная роль, отведенная каждому представителю рода человеческого, является благородной целью жизни любого из нас – промышленника, торговца, менеджера, рабочего. Очень важно постоянно думать, что нам следует делать для того, чтобы завтра жить лучше, чем сегодня, в материальном ли, в духовном ли смысле.

И, конечно же, мы не должны работать только ради денег. В капиталистической экономической системе мы все можем идти к лучшей жизни своим собственным, индивидуальным путем. Капитал – деньги – играет роль смазки для колес при движении по этому пути. Работать только для того, чтобы обеспечить эту смазку, не имеет смысла. Работать следует для того, чтобы обогащать свою жизнь и обретать средства, позволяющие работать еще продуктивнее и еще больше повышать уровень жизни.

*Деньги, добытые трудом,
помогают заслужить доверие и поддержку*

Одна женщина из числа моих знакомых много лет работала в *рёкан*, одной из гостиниц в традиционном стиле в Токио, и в конце концов задумалась о том, чтобы завести собственную гостиницу. Как-то раз она обратилась к одному из частных постояльцев гостиницы, моему другу. «У меня не хватает денег, – сказала она. – Не согласитесь ли вы одолжить мне недостающую сумму?»

Собеседник спросил, сколько ей удалось накопить, и она ответила, что, проработав в гостинице 15 лет, собрала такую-то сумму. Она уже отыскала очень милую гостиницу, выставленную на продажу, но своих денег все же было недостаточно. Если бы он согласился ссудить ей определенную

сумму, она смогла бы купить гостиницу и начать свое дело. Человек, к которому она обратилась, был тронут тем, что она скопила столь внушительную сумму, несмотря на скудное жалование горничной, и с готовностью пошел ей на встречу.

Эту историю друг рассказал мне, и я тоже был глубоко растроган. Наверняка женщине, которая прислуживала и убирала в гостинице, было очень нелегко собрать такую сумму денег, чтобы она могла всерьез задуматься о покупке гостиницы. Такие деньги имеют более высокую ценность, чем любые иные; потому-то мой друг и решил помочь женщине завести свое дело.

Деньги, которые откладывают год за годом из заработной платы за добросовестный труд, сильно отличаются от денег, которые вам посчастливилось занять. Трудовое происхождение сбережений привлекает на вашу сторону союзников, с удовольствием готовых ссудить вам недостающую сумму. Деньги такого рода наверняка получают мощную финансовую поддержку. Это устойчивый, надежный капитал, притягивающий к себе еще большие капиталы; он порождает доверие (и привлекает кредиты) к человеку, сумевшему его накопить. Бизнес, начатый с помощью таких драгоценных денег, непременно достигнет успеха.

*Учитывайте,
какой ценой достаются деньги*

От старых времен до нас дошло немало известных историй о том, как молодые женщины предлагали продать себя в публичный дом, чтобы тем самым раздобыть денег, которые помогли бы отцу спасти от беды семейное предприятие. Например, одно из таких предприятий, которым владело уже несколько поколений, оказалось на грани банкротства.

Хозяину позарез нужны были деньги, чтобы исправить положение. Он обратился с просьбой о помощи к родственникам, но, встретив отказ, совсем было решил отказаться от борьбы за спасение лавки. Но тут одна из его дочерей, которая не могла видеть гибель семейного дела, пришла к отцу и заявила, что хочет, чтобы он продал ее в рабство. Вырученных денег, она точно знала, хватило бы для спасения бизнеса. Подобные душераздирающие истории, которые в те времена случались не так уж редко, стали основой для сюжетов множества популярных книг и пьес. Конечно, в большинстве случаев отцы не допускали самопожертвования своих дочерей, но случалось и так, что, пытаясь поначалу отказаться, они в итоге принимали эти жертвы, добывали таким образом деньги и спасали свои семейные предприятия.

Вы только представьте себе, каково это – вести дело при помощи денег, вырученных от продажи родной дочери в рабство! Человек, обеспечивающий бизнес капиталом такого происхождения, который для него, возможно, ценнее собственной жизни, приложит все силы, чтобы извлечь максимальную пользу из каждой иены.

Конечно, в наше время никто не допустит даже мысли о чем-то подобном, но я однажды привел эту историю, чтобы напомнить сотрудникам Matsushita о ценности капитала, вложенного в нашу компанию. Мы имеем возможность работать благодаря капиталу, собранному множеством акционеров. Они предоставили нам эти деньги в надежде на то, что все сотрудники Matsushita Electric будут старательно работать, чтобы обеспечить прибыльность бизнеса.

Капитал, вложенный в нашу компанию, – это весьма ценные средства, принадлежащие многим доверивших их нам людям. И мы должны оправдать их ожидания, используя эти деньги наилучшим образом.

Уверенное управление без займов

Matsushita Electric взяла за правило брать как можно меньше займов. Уверен, что, если бы мы решили отказаться от этой политики, любой банк в любой момент выдал бы нам кредит любого размера. Но я не считаю разумным вести бизнес, опираясь на заемные средства. Кто-то полагает, что брать кредиты – абсолютно нормально, но раз уж вы избрали политику ведения бизнеса с опорой на собственные финансовые возможности, нужно следовать ей до последнего.

Мы с самого начала придерживались консервативной политики, предполагающей минимальные заимствования, и полагались на собственные средства. Необходимо при каждой возможности наращивать объем денежных средств и при необходимости пускать их в дело.

Создавать финансовые резервы

Каждая компания должна построить плотину, создать своего рода резервуар, где будут накапливаться свободные денежные средства, которые при необходимости можно будет использовать. Пока такой потребности не возникнет, пусть они просто там хранятся; это совершенно необходимо для обеспечения стабильности предприятия.

Руководители многих компаний мало заботятся о создании резервов. И, не защитив себя, в тяжелые времена, боясь, что они продлятся долго, эти бизнесмены обивают пороги банков, прося их расщедриться и дать еще один кредит.

Такие компании испытывают хроническую нехватку денег. В отчаянных попытках добыть хоть что-то они продают продукцию за бесценок или, используя незаконные каналы, сбывают ее даже ниже себестоимости. Это приводит к жесткой и нездоровой конкуренции. Широко распространенная

тенденция вести операции без финансовых резервов — серьезная проблема, нуждающаяся в решении.

*Небрежность в обращении с деньгами
ведет к небрежности во всем*

Тому, кто занимается бизнесом, следует помнить о многих важных вещах и принципах, один из которых гласит, что «бизнес-операции должны вестись честно и добросовестно». На практике это означает, что бизнесмены должны не забывать собирать причитающиеся им деньги и вовремя оплачивать собственные счета.

Небрежность в обращении с деньгами влечет за собой небрежность во всех прочих аспектах бизнеса. Разумное управление компанией требует ежедневного пристального контроля за денежными потоками, внимания к сбору задолженности и проведению всех положенных платежей. Тот, кто ведет бизнес, должен, независимо от его величины, крайне аккуратно относиться к этим вопросам.

ГЛАВА 8

Управление персоналом

Привлекайте хороших работников

*Хорошие работники идут туда,
где их ждут*

Как вы находите людей, с которыми хотели бы работать? В какой-то мере благодаря удаче и тому, что можно назвать судьбой; эти факторы не зависят от воли человека, но есть еще один – нужные люди естественным образом приходят туда, где в них есть наибольшая потребность, и это факт. Сложно себе даже представить, чтобы хорошие люди собирались там, где их ничего не привлекает. Если ничего не ищешь, то ничего и не находишь. Хороших людей тянет в компании, которые возглавляют люди, желающие заполучить их к себе.

Ищите надежных и добросовестных

Нанимая сотрудников, мы, конечно, хотим отыскать хороших людей. Но что такое «хорошие» люди? Критерии этого

отбора, бесспорно, различны в разных компаниях и отраслях. В Matsushita Electric каких-то четких критериев по этому поводу нет. В своей политике мы учитываем, что любой отдельно взятый человек наделен личным набором качеств и способностей, и стремимся как можно лучше использовать достоинства каждого.

Впрочем, кое-какие базовые критерии у нас есть, и их так или иначе разделяют едва ли не все японские компании; мы ставим надежность и добросовестность выше выдающихся способностей или ума. Сначала надежность, а потом уже умение. Компании, где собраны добросовестные сотрудники, неизменно пользуются доверием общества.

В ходе собеседования при приеме на работу обладатель живого ума может выглядеть лучше, нежели тот, кто наделен этим качеством в меньшей степени. Но уже в ходе разговора может более-менее выясниться, подкреплено ли это внешнее впечатление скромностью и глубиной мышления или это всего лишь маска, умение принять умный вид. Как ни странно, совокупный балл, который команда интервьюеров выставляет соискателю на должность, обычно оказывается довольно близкой к реальности оценкой. И принятые на работу в целом соответствуют в своей деятельности характеристике, полученной по итогам таких собеседований. Поэтому, пока мы придерживаемся этой политики, я не слишком беспокоюсь по поводу нанятых нами работников.

Выбирайте везучих людей

Невезучие могут умереть, когда им не следует, тогда как везучие не умрут, какие бы трудности ни встретились на их пути. Средневековый вождь Токугава Иэясу во время боя чудом избежал смерти от просвистевшей на волосок от не-

го пули аркебузы. Позднее он стал родоначальником династии сёгунов, правивших Японией более двух веков. Везение и невезение подчас не зависят от воли человека. И, определенно, одним людям удача сопутствует в большей степени, чем другим. Допустим, перед вами лежат подробные анкеты двух соискателей на должность в вашей компании. По первому впечатлению от их способностей и характера годятся оба, так что решить, кого выбрать, непросто. В таком случае я стараюсь с помощью резюме и другой доступной информации понять, кто из них до сих пор был более везучим; его-то я и выберу. Мне кажется, что у человека, благословленного удачей, меньше шансов пасть от шальной пули (в переносном смысле, конечно), и он принесет компании больше пользы.

*Выдающийся талант
и реальная работоспособность*

При наборе людей на предприятие естественно стремиться заполнить самых лучших и способных кандидатов. Однако коллектив, составленный из одних только талантов, может оказаться причиной вашего краха, так как в нем неизбежно начнутся раздоры. Представьте, что вы нанимаете четверых человек. Если один из них очень одарен, остальных нужно подбирать по другим качествам, таким как упорство или уживчивость. Полезно объединять для совместной работы людей разного типа, например, включить в группу спортсмена. Именно так я всегда стараюсь поступать.

Конечно, очень редко случается, чтобы в компанию шли только талантливые новобранцы. Они распределяются случайным образом по разным компаниям, так что в этом плане все хорошо. В любом случае, при поиске новых сотрудников не стоит стараться отбирать для себя только самых преуспе-

вающих. Вот увидите – у них не будет особого желания прислушиваться к вашим словам и они не станут воспринимать свою деятельность с должной серьезностью. Даже если дать им задание, они будут пререкаться и тормозить ход работы. Так что следует учитывать интересный феномен – наличие у человека развитого живого ума отнюдь не предполагает, что он пригоден для работы.

*Не принятые на работу
могут оказаться вашими будущими покупателями*

Тому, кто отвечает за работу с кадрами, следует всегда иметь в виду, что наряду со счастливыми соискателями остаются люди, не принятые в вашу компанию, но остающиеся потенциальными покупателями ваших товаров или потребителями услуг. Вы обязаны вести себя с ними так, чтобы у них осталось хорошее впечатление о компании: тот факт, что они искали там работу, означает, что они сохранят к ней некоторый интерес и будут покупать ее товары.

Можно подумать, что, поскольку удачливые соискатели стали сотрудниками Matsushita, уже не важно, как к ним относиться. Согласно распространенной точке зрения, их отношения с компанией сводятся к отношениям между работником и работодателем. Однако, по моему мнению, новобранцы – это подкрепление, которое компания получает для поддержки усилий по выполнению своей миссии – улучшению жизни общества. При таком подходе их нужно ценить никак не меньше, чем покупателей. Я постоянно напоминаю сотрудникам кадровой службы Matsushita Electric, что и к удачливым, и к неудачливым соискателям необходимо относиться с благодарностью и уважением. Этот фактор настолько важен в политике по управлению персоналом, что я порой занимаюсь ею лично.

В малые предприятия

должно идти больше хороших работников

Уверен, что в идеальном обществе хорошие и талантливые работники должны не концентрироваться только в крупных корпорациях, а чаще работать в компаниях меньшего размера. Ведь национальную экономику поддерживают не только большие фирмы, малые тоже должны быть крепкими и энергичными.

В Японии много национальных университетов, по меньшей мере один в каждой из 47 префектур. На финансирование этих учебных заведений идет заметная часть государственного бюджета, а это значит, что в каждого студента вложены немалые деньги налогоплательщиков.

Выпускники ведущих университетов почти неизменно получают работу в государственных учреждениях и больших корпорациях. Мне это кажется несправедливым, ведь их четырехлетнее обучение финансируется из налогов, немалую долю которых платят малые предприятия. Не потребовать ли нам, чтобы компании, нанимающие выпускников национальных университетов, платили за каждого из них по несколько миллионов иен в качестве своеобразного «налога на найм»?! Будь я премьер-министром, я бы ввел такое положение. Это отбило бы у больших компаний охоту набирать так много выпускников университетов – зачастую больше, чем требуется.

Как развивать персонал

Человеческий потенциал неисчерпаем

Человек по своей природе – своего рода распорядитель вселенной. Он обладает неисчерпаемым потенциалом роста. Я уверен, что предназначение каждого человека – помогать

бесконечному процессу зарождения и развития человечества, для чего нужно выявлять самое лучшее в себе и в остальных, равно как и отыскивать оптимальное применение для всего на свете. Это доступно каждому. Обучение и образование столь важны именно потому, что выявляют колоссальный потенциал каждого человека.

Создать обстановку,

где люди смогли бы проявить свои возможности

Каждый из нас обладает скрытыми возможностями. Но они не проявятся, если для этого не будет подходящих условий. Поэтому жизненно необходимо найти каждому надлежащее место в надлежащем окружении, чтобы он или она смогли в полной мере проявить свои способности.

Используя наемный труд,

мы несем ответственность перед обществом

Любая корпорация в любой отрасли существует лишь потому, что у общества есть в ней потребность. Это в некотором роде общественная организация, работающая на удовлетворение потребностей людей и предоставление им различных услуг. Кроме того, корпорации используют земли, человеческие и природные ресурсы, которые, в сущности, имеют общественную природу. Я убежден, что руководство любой компании должно всегда помнить, что она – часть общественной жизни и существует ради блага общества. Даже если вы сами основали компанию, это не делает ее исключительно вашим собственным предприятием.

Также нужно сознавать, что использование труда людей – не частное, а общественное дело, и работающие у вас люди делают это не ради вашей личной выгоды, а скорее сотрудничают с вами в деятельности на благо общества.

Руководствуясь этими соображениями, вы сможете решиться на действия, которые при ином образе мыслей заставили бы вас колебаться. Если вы занимаете руководящую должность, то порой сталкиваетесь с необходимостью сделать выговор кому-нибудь из подчиненных. Все мы люди, и поэтому упреки неприятны и тому, кто их выслушивает, и тому, кто их делает, и вам бы хотелось по возможности избежать этого. Но понимание того, что ваше предприятие — инструмент создания народного благосостояния, а использование труда людей — ваша обязанность перед обществом, поможет вам осознать: несмотря на личные ощущения, не можете пренебречь тем, что велит вам долг. Зная, что действуете на благо общества, вы сможете, если нужно, вынести человеку порицание и высказать то, что сочтете нужным.

Люди превыше продукции

Вскоре после основания компании я сказал своим молодым сотрудникам: «Когда клиенты будут спрашивать, что производит Matsushita Electric, говорите, что в первую очередь — людей. И заодно электрооборудование».

В те дни я начал понимать, что в бизнесе превыше всего — люди. Другими словами, успех к вашему бизнесу придет лишь после того, как сотрудники пройдут соответствующее обучение и начнут испытывать удовлетворение от того, что растут в человеческом отношении. Производство электрооборудования — само по себе немаловажное дело, думал я, но, чтобы его правильно вести, следует отдавать приоритет выявлению потенциальных способностей и общему развитию сотрудников.

Будьте великодушны к сотрудникам

Если на вас работает хотя бы десять человек, среди них наверняка окажется один, не способный толком справиться со

своим заданием и препятствующий выполнению общего дела. Наличие такого работника, конечно, приносит больше вреда, чем пользы, и вы чувствуете, что, наняв его, допустили ошибку. Еще двое из этого десятка не приносят особой пользы — справиться с работой вполне можно и без них. Короче говоря, если вы нанимаете десять человек, следует ожидать, что как минимум на троих из них нельзя положиться. К наличию таких людей в вашем рабочем коллективе нужно быть готовым с самого начала.

В компании с 20 работниками обычно оказывается по меньшей мере двое таких, кто является обузой, сознательно или нет. В бизнесе это неизбежно, и вы должны это понимать; в противном случае вы будете чувствовать себя жертвой или потеряете уверенность в своей способности правильно оценивать людей.

Когда моя компания доросла до полусотни человек, почти все работали хорошо, но было и одно червивое яблочко. Я так много думал о нем, что порой не мог спать по ночам. После мучительных размышлений я пришел к выводу, что следует просто смириться с присутствием подобных людей. Сколько у нас в стране преступников? Допустим, приговоренных к тюремному сроку за тяжкие преступления наберется 100 000. А тех, кто нарушил закон, но был оставлен на свободе, несомненно, раза в три, а может быть, и в пять больше, рассуждал я. В таком случае с моей стороны очень самонадеянно считать, что все мои сотрудники без исключения будут хорошими людьми. Если позволять себе чрезмерно переживать из-за одного-двух плохих работников, то управлять компанией с многочисленным штатом будет просто невозможно. Этот вывод помог мне успокоить мысли, и я снова обрел хороший сон.

Улавливайте биение человеческих сердец

Человеческое сердце переменчиво. Можно весело смеяться, но вдруг случается что-то грустное, и вам становится плохо. Такие перепады настроения – явление естественное; из них подчас можно даже извлечь пользу, а уж помнить об их существовании просто необходимо.

Если вы приложите усилия для обустройства рабочих мест таким образом, чтобы на них было приятно находиться, и постараетесь сделать так, чтобы все дружно работало вместе, ваши усилия наверняка будут вознаграждены, поскольку человеческое сердце чутко реагирует на окружающую обстановку. Это должен понимать руководитель любого уровня.

*Найти правильного человека
на нужную работу*

Ценные высокопрофессиональные работники не появятся у вас неведомо откуда. Можно вообще не найти таких, даже при тщательных поисках. Поэтому лучше всего обучить и натренировать собственных сотрудников, чтобы они достигли в своем деле надлежащего уровня компетентности. Как руководитель вы не должны думать, что от вас требуется выполнять лишь свои непосредственные обязанности, указывать подчиненным, что и как нужно делать, и следить за выполнением ваших распоряжений. Вам следует также настраивать и воодушевлять людей. Эффективность их деятельности в значительной степени зависит от их психологического состояния, обстоятельств личной жизни и условий труда. Чтобы сотрудники работали с полной отдачей, сознавая, что их понимают и о них заботятся, следует обращать серьезное внимание на эти факторы. В деле профессиональной подготовки неумелое обучение может подавить трудовые навыки, прежде чем они начнут формироваться; чтобы выявить

у всех скрытые таланты и развить творческие способности, следует постоянно наблюдать за этим процессом и анализировать его ход.

Если вам удастся найти для каждого вида работы правильного сотрудника, все предприятие будет работать лучше и производительность труда повысится. Нас со всех сторон окружают скрытые таланты, и чрезвычайно важно их выявить и развить их потенциал.

Ставьте правильные цели

Наличие конкретных целей, к которым нужно стремиться, сильно помогает людям раскрыть свои способности. Занимая руководящий пост, вы должны видеть, что цели вашей компании, подразделения либо отдела и обусловленные ими конкретные задачи для каждого сотрудника равномерно распределены по компании, подразделению, отделу, за которые вы отвечаете. Если вы не в состоянии сформулировать цели для сотрудников и обеспечить мотивацию, значит, вы не годитесь для своей работы.

Укажите своим сотрудникам цель, и они проявят чудеса изобретательности в стремлении достичь ее. Если людям не поставят конкретной цели, они не будут знать, куда идти, у них не будет сколько-либо ощутимой мотивации для того, чтобы искать новые пути или усиленно работать, а производительность их труда будет низкой.

Впрочем, только постановки цели, конечно же, недостаточно. Цели как для всей компании, так и для отдельных работников нужно ставить, сообразуясь с реальностью, и в такой форме, чтобы у них возникало стремление достичь указанных ориентиров. Людям свойственно прикладывать больше усилий для достижения цели, если они сами участвовали в ее постановке. И потому необходимо подбирать для каж-

дого из сотрудников такую цель, которая наибольшим образом подходит именно ему.

По достижении одной цели можно ставить следующую. Подходящие цели должны появляться каждый раз, как в них будет возникать необходимость. Ваша способность их устанавливать — еще один фактор, показывающий, можете ли вы наилучшим образом использовать труд своих сотрудников.

Руководители должны быть требовательными

Руководитель должен много требовать от своих подчиненных. Если вы ставите задачу, но не требуете ее активного и старательного выполнения, значит, из вас не выйдет хорошего менеджера. Ваша работа как руководителя заключается в том, чтобы подбадривать сотрудников, указывать им направление движения таким, например, образом: «Я хочу, чтобы к следующему году вы достигли таких-то показателей» или «Давайте в следующий раз начнем выпускать такую-то продукцию». При деликатном и нетребовательном руководстве мотивация у работников слабая, а результаты деятельности — низкие. А вот если вы требовательны и справедливы, можно смело рассчитывать на то, что сотрудники будут старательно трудиться, чтобы соответствовать вашим запросам, совершенствуя тем самым навыки для выполнения следующих задач. Клиенты будут довольны, компания будет расти, а работники — повышать свою значимость. То есть все будет идти своим путем.

Президент должен уметь подавать чай

Иногда я думаю, что президент компании должен быть похож на мастера чайной церемонии, правда, с некоторой корпоративной спецификой. В наши дни одна из важных обязанностей президента — за чашкой чая или кофе вести

беседы с людьми, или ободрять кого-то, или разъяснять будущий курс компании. Но если бы у нас не было ясного представления о том, куда мы движемся, это даже вряд ли можно было бы назвать работой. Если президент не может показать всем, куда идет компания, он и впрямь превратится не более чем в распорядителя чайной церемонии. Я всегда пытался понять, правильно ли выполняю эту часть своей работы, — так же как порой трудно бывает сказать, хороши ли на вкус поданный чай или настолько крепок, что его трудно пить.

*Давать людям работу
и обучать их в процессе труда*

Обучение работников чрезвычайно важно, и оно должно быть максимально связано с практической деятельностью. Работа и должна быть практикой. Дайте подчиненным задание и предоставьте их самим себе. Их способности будут расти, а рост даже одного сотрудника — очень ценное достижение. Я всегда говорю, что мастерству управления трудно научить и ему практически невозможно научиться у кого-то — овладеть им нужно самостоятельно. Чтобы развить такие способности, требуется соответствующая тренировочная база, и при ее наличии один человек из десяти овладеет тайнами управления. Я даже придумал лозунг: «За открытие таланта к управлению не жалко и миллиона долларов».

Лучшее обучение — реальная работа

В обучении нет никаких особых хитростей. Лучшая методика — работа в настоящем бизнесе, решение реальных задач. Это куда лучше, чем любая лекция, какую вам когда-либо доведется слышать.

Доверяйте и позволяйте работать

Обычно я доверяю своим суждениям о сотрудниках на 60%, но не более того. В остальном я полагаюсь на случай. Мой главный подход – это готовность с самого начала поверить человеку и сказать ему: «Что ж, это хорошая идея. Теперь попробуйте воплотить ее».

На протяжении своей карьеры я всегда доверял другим выполнение различных задач. Возможность доверить кому-то работу часто облегчает дело. Когда вы даете задание, нужно, конечно, быть готовым к тому, что возникнут проблемы или ошибки, но, по моему опыту, успехи бывают значительно чаще неудач. Идеальных людей нет, поэтому можно сомневаться в том, разумно ли доверять кому-то важную работу, но если уж вы решились, то пусть доверие будет искренним. Нельзя быть уверенным в успехе на 100% – максимум на 60%. Но пусть оставшиеся 40% вас не слишком волнуют. Очень важно поверить в того, кого вы выбрали, и сказать что-то вроде: «Уверен, что вы справитесь. Я верю в вас».

*Делегируйте полномочия,
но следите за выполнением работы*

Передача полномочий на выполнение какого-то дела не означает, что с вас снимается ответственность за него. Вы руководитель компании и должны постоянно сознавать, что несете полную ответственность за все, что в ней происходит. И, помня об этом, вы должны постоянно контролировать ход выполнения ваших поручений.

Доверив кому-то работу, старайтесь поменьше вмешиваться в нее. Вы можете позволить себе «не заметить» мелкие недостатки или хотя бы отнестись к ним снисходительно. Если что-то пойдет не так, как надо, придется подключиться –

дать совет и вернуть дело на верный путь. Доверять другим свою работу стоит, но нельзя делать это безоглядно.

В случае серьезных неудач будьте деликатны

Если кто-то из подчиненных допускает серьезный промах, не в моем обычае устраивать ему строгую выволочку. Я скорее предпочту успокоить человека, посоветовать ему сильно не переживать (неудача может постигнуть любого) и подбодрить его, призвав предпринять новую попытку, в которой он учтет сделанные ошибки.

Я не стану бранить человека, потому что он и так переживает из-за своей неудачи. Нагоняй только усугубит его страдания. В такой ситуации он, напротив, нуждается в поддержке. Поэтому я скажу ему, что из-за случившегося компания не разорится и не рухнет, и что ему не следует слишком уж сильно терзаться.

Конечно, я не всегда бываю снисходительным; честно говоря, я частенько распекаю и руководителей, и рядовых сотрудников. Особенно суров я бываю, когда мне кажется, что кто-то не понимает элементарных вещей. Когда же речь идет о действительно серьезной неудаче, я не терзаю виновного попреками, а принимаю на себя всю ответственность за случившееся.

Не слишком строго и не слишком снисходительно

Старая мудрость гласит: «Обучая людей, не будь чрезмерно строг и слишком снисходителен». Это звучит как рекомендация проявлять 50% строгости и 50% снисходительности, но я предпочитаю исходить из 10% и 90% соответственно. Любая компания, где забывают о снисходительности, обречена на провал. Но чтобы в большинстве случаев быть снисходительным, нужно быть жестким, когда это необходимо.

Например, можно сделать не десять замечаний, а одно, но по силе воздействия оно должно быть равно десяти. Никогда не делать выговора — подход неправильный, но и постоянно ругать их тоже бесполезно. Учить нужно по-разному, в зависимости от того, кого учишь, указывает Будда. Конечно, бывают люди, которых нужно бранить, причем не единожды. В корпорации один нагоняй от президента должен быть настолько сильным, чтобы его суть дошла до каждого работника, хотя, сознаюсь, это легче сказать, чем сделать.

*Поощрения и взыскания должны быть справедливыми
и разумными*

Для тех, кто управляет бизнесом, важнее всего создать на предприятии атмосферу взаимопомощи и солидарности. Как бы ни была хороша политика вашей компании, если внутри нее существуют барьеры, не позволяющие работникам различных отделений объединять усилия, их старания нивелируют друг друга, а бизнес в целом будет не столько развиваться, сколько страдать. Чтобы пробудить в своих сотрудниках дух взаимодействия, необходимо ясно дать понять, что будет вознаграждаться, а что — наказываться.

Компания — это конгломерат из множества людей, среди которых неизбежно попадаются лентяи и разгильдяи. Остальные же искренне заинтересованы в своей работе и будут старательно трудиться. Хотя работники могут быть очень разными, следует оценивать их не, как говорится, по одежке, а лишь по результатам труда. Старательных и умелых нужно оценивать высоко, ленивым — указывать на недостатки. Иными словами, в компании должна существовать справедливая и разумная система поощрений и взысканий. Без нее крайне трудно создать в трудовом коллективе атмосферу командной работы, даже если ежедневно призывать к сотруд-

ничеству и единству. Полезно было бы включить в политику корпоративного управления конкретные правила поощрений и взысканий.

Служебный рост по старшинству и по заслугам

Служебный рост по выслуге лет – давняя практика в корпоративном мире, однако она требует дополнительного обсуждения, как и целесообразность продвижения сотрудников за заслуги. Если меня спросят, что я предпочитаю, я однозначно выскажусь за второй вариант. У первого есть, конечно, свои преимущества: взаимоотношения людей на предприятии складываются ровно, сотрудники уверены в своем нынешнем положении и не тревожатся за будущее. Такой подход также в некоторой степени расширяет возможности для самореализации в жизни. Но всего этого можно достичь и другим путем. Укорененность системы продвижения по выслуге лет вынуждает людей цепляться за статус-кво и в конечном счете подрывает динамизм управления. Потому ее нужно постепенно изживать и заменять системой служебного роста в зависимости от успехов в работе.

Просьба о помощи – лишние хлопоты

Старинная пословица гласит: «Просить помощи – значит навлекать на себя лишние хлопоты». Сегодня этот афоризм приобрел особую актуальность в деловых кругах; управление людьми в компании относится к числу чрезвычайно сложных занятий. Сотрудники будут делать то, что вы хотите, лишь когда вы расшибетесь в лепешку, чтобы обучить и настроить их.

Люди, занимающие ответственные посты, не добьются успеха, если не будут проявлять заботу о подчиненных. Любой руководитель, считающий, что управлять людьми,

находящимися в его подчинении, можно без особых усилий, не соответствует своей должности. Президенту же компании по должности положено больше всех «хлопотать» о своих сотрудниках.

Используйте в управлении сильные стороны людей

Сводить отношения с работниками к манипулированию ими или расчету неразумно. Как-никак, лучшая политика — это естественное поведение. Если вы рассержены, сердитесь. Если кто-то поступает не так, как надо, объявите ему выговор.

Естественное поведение — это хорошо, но его одного недостаточно. Необходима еще одна важная вещь — философия менеджмента и осознание своего рода миссии вашего бизнеса. Без этого вы не сможете раскрыть истинный потенциал своих сотрудников. Мое общение с ними подкрепляется этим чувством миссии, которое я вкладываю в управление компанией. Уверен, что осознание миссии может быть источником вдохновения для персонала.

Следующий по важности фактор — правильное использование отдельно взятых сотрудников. Все люди разные, у каждого есть характерные черты. Я всегда старался распознавать их и находить им наилучшее применение.

Возможно, наша компания развивалась так, как она развивалась, потому что у меня был некоторый талант получать максимум возможного от тех, кто в ней работал. На протяжении своей карьеры я раз за разом обнаруживал многообещающие способности у людей, которые, как мне говорили другие, отнюдь не обладали талантами. Зачастую я находил в людях те или иные качества, и, подобрав им подходящее место, получал надежных и компетентных работников. Качества, которые многие рассматривали как слабости,

оборачивались, с моей точки зрения, достоинствами. Я считаю, что нам следует стараться выявлять в людях такие достоинства и индивидуальные качества и находить им наилучшее применение. Это не так уж трудно, зато своевременное распознавание таких полезных качеств явственно показывает, способны ли вы раскрыть потенциал работающих на вас людей.

*Считайте,
что уступаете подчиненным в мастерстве*

Люди называют меня мастером управления, но я никогда не воспринимал себя таким. Но, раз уж они так полагают, сочтем, что я и впрямь неплохо справлялся со своим делом. Оглядываясь назад, я вижу многих, очень многих людей, приходивших на работу в компанию и когда она еще была маленьким семейным предприятием, и когда доросла до сегодняшних размеров. Почти каждый из них, как мне удалось выяснить, превосходил меня во многих отношениях. Смотреть на кого-нибудь сверху вниз мне доводилось крайне редко.

Будучи основателем и президентом компании, я время от времени указывал людям, что и как нужно делать, мог сделать кому-то выговор или вызвать на ковер за небрежность или недосмотр. Я был строг, поскольку этого требовало дело, но, даже ругая человека, я всегда помнил о его сильных сторонах. И если мне удалось организовать совместную деятельность столь многих людей, то в первую очередь потому, что я высоко ценил их достоинства.

*Оставьте личные чувства в стороне;
будьте справедливы*

Если вы начальник, то не можете себе позволить слишком прислушиваться к собственным эмоциям. Никогда не пытайтесь

тесь руководить, ориентируясь на свои симпатии и антипатии. В некоторых компаниях работники оказываются заложниками капризов и настроений руководства. Подобные предпрятия всегда приходят к краху.

Нет, вы должны целиком и полностью исходить из того, хорошо ли человек делает свое дело. Нельзя проявлять к нему неприязнь, если он хорошо справляется с работой. Он может вам не нравиться, но ради пользы дела вы должны об этом забыть. Наоборот, вы должны говорить себе, что благодарны ему; как-никак, без этого человека и работа не была бы сделана. Так что подавите личные чувства, скажите: «Я рассчитываю на вас», — и предоставьте событиям идти своим чередом. И со всеми сотрудниками нужно выстраивать отношения именно так — не привнося ничего личного.

В этом плане я всегда был справедлив со своими сотрудниками. Возможно, не подобает так говорить о себе, но я не преувеличиваю. Уверен, что все, кто со мной работал, подтвердят мои слова.

*Прислушайтесь
к своим сотрудникам*

Допустим, что у вас есть два начальника подразделений; они обладают примерно одинаковыми способностями, но подчиненные одного из них хорошо обучены и работают энергично и творчески, а у другого — пассивны и отнюдь не радуют эффективностью. Полагаю, такое случалось видеть каждому. Оба руководителя обладают примерно одинаковой подготовкой, с одинаковой старательностью выполняют свои обязанности, а вот их подчиненные относятся к работе очень по-разному. Первый хороший руководитель, второй — нет.

У такой разницы может быть много причин, но основной, я уверен, является готовность руководителя прислушаться к тому, что говорят его сотрудники. У того, кто готов это делать, рабочие будут добросовестными и старательными, а в подразделении равнодушного к их мнению руководителя — трудноуправляемыми и медлительными.

Почему дела складываются таким образом? От сотрудников человека, охотно выслушивающего их мнение, вероятнее ожидать, что они будут про себя обдумывать работу, а этот процесс помогает преуспеть в своем деле и достичь мастерства. Их кругозор благодаря этому расширяется, они глубже понимают содержание работы, что повышает эффективность их деятельности.

Если же начальник не желает знакомиться с соображениями и предложениями работников, им рано или поздно надоеет такое положение. Они утратят интерес к работе, а затем и уверенность в себе. Поскольку никакие их слова не влияют на ситуацию, в них угасают критический подход и творческое начало и они просто плывут по течению, минимально выполняя предъявляемые к ним требования. К сожалению, это приводит к прекращению их профессионального роста и резкому снижению вклада в развитие предприятия и общества.

*Не скрывайте от подчиненных
своих промахов*

В своей карьере руководителя компании я порой обрушивался с резкими упреками даже на менеджеров, занимавших видное положение и пользовавшихся уважением сотрудников. Выслушав их, я мог резко заявить в ответ: «Да что вы такое несете? Все это ерунда. Если вы так считаете, то лучше прочистите мозги!»

Несомненно, человек, к которому были обращены эти резкие слова, чувствовал себя крайне неловко, ему было больно оттого, что президент унизил его в присутствии его же подчиненных. Позднее, случилось, он приходил ко мне, протестуя против моего поведения: «Это было просто жестоко с вашей стороны. Зачем вы так поступили? Да еще перед всеми! Теперь мне как руководителю конец. Мой авторитет подорван напроочь, меня никто не будет слушать».

На это я отвечал, что за свой авторитет они могут не опасться. Даже лучше, что подчиненные узнали об их недостатках и промахах. К этому-то я и стремился. Лично я всегда стараюсь сообщить всем о своих промахах, чтобы люди знали, где именно я ошибся. А вот если бы они не знали, тут могла бы возникнуть настоящая проблема! Если в компании принят такой подход, даже зеленый новобранец не побоится подойти ко мне и сказать: «Вам не кажется, что тут вы ошибаетесь?» Я же без ложной гордости отвечу: «О, вы совершенно правы. Это ошибка. Давайте-ка исправим ее». И все будет в порядке. Не думаю, что из-за того, что сотрудники будут знать об этом, мой авторитет как президента компании пострадает. Вы вовсе не обязаны идти к подчиненным и рассказывать о своих недостатках, но не сомневайтесь, им точно известно, что они у вас есть. Но своим возмущенным менеджерам я советовал хорошенько проанализировать свои промахи и сообщить об этом сотрудникам. Не то чтобы я не доверял им, пояснял я, но причиной моих резких слов было то, что виновные, похоже, не слишком горели желанием признать свои ошибки.

Я считаю такой подход обоснованным. Когда о промашке начальника отдела узнают его сотрудники, они с большой вероятностью начнут искать выход из положения, смогут разрешить возникшую проблему и тем самым помогут делу остаться на плаву.

Вкладывайте в приказы свои чувства

В уже далеком прошлом, когда в компании под моим прямым руководством работали от десяти до ста человек, я мог взять на себя инициативу и личным примером продемонстрировать, чего хочу. Я мог добиться результата, просто отдавая распоряжения, и таким образом повысить эффективность работы.

Но когда численность сотрудников дошла до 1000, а потом и 2000 человек, одних приказов стало недостаточно. Они бы не вдохновили людей. Да, они работали, но не вкладывали в свой труд энергию и напор. Так что, когда на предприятии тысячи сотрудников, даже если стиль ваших приказов внешне не изменился, вам следует добиться того, чтобы всем было видно: глубоко в сердце вы обращаетесь к каждому с призывом «пожалуйста, сделайте то-то и то-то». Если вы измените собственное отношение, то пусть даже форма ваших пожеланий будет не сильно отличаться от прежней — они станут доходчивее и убедительнее.

Когда же компания вырастет до 5000 или, тем более, 10 000 человек, одного «пожалуйста» будет недостаточно. Теперь, даже если вы будете составлять приказы примерно так же, как прежде, в глубине души вы должны уговаривать тех, к кому они обращены, поддержать ваши решения. Это будет не просто «пожалуйста», а «убедительно, нижайше прошу вас сделать то-то и то-то». Если сотрудники не уловят этого чувства, то они не станут делать того, что вы от них хотите.

Когда же дело доходит до указаний 10 000 или 50 000 сотрудникам, то внутреннее ощущение руководителя должно выражаться, если можно так сказать, даже не в просьбе или уговорах, а практически в мольбе. Если президент большой компании, составляя распоряжение, эгоистически говорит про себя: «Я здесь главнокомандующий. Я все решаю.

И поэтому я приказываю», — то, считаю, тысячи работающих под его началом людей могут не пойти за ним.

Удача очень важна

Вы принимаете кого-то на работу и уверены, что сделали замечательный выбор, но, когда он приступит к делу, может оказаться, что это отнюдь не самое удачное приобретение. Возможно также, что вы берете кого-то на работу по просьбе друзей. Вы не можете отказать им, хотя у вас имеются дурные предчувствия насчет этого человека, но потом обнаруживаете, что он старательный работник и как нельзя лучше соответствует своей должности. Мне обычно везло, работников, создававших реальные проблемы, у меня было мало. Люди, приходившие к нам по рекомендациям со стороны, как правило, работали очень хорошо, так что нам, можно сказать, везло.

Я пытался понять, почему все складывалось так, а не иначе, и пришел к единственному выводу: нам просто везло. В реальности при найме нового сотрудника практически всегда можно понять, пригоден ли он для работы. Я, по большей части, угадывал, подходит нам соискатель или нет. Но сомневаюсь, что всегда можно быть уверенным в правильности своего решения.

Тут компания в некотором роде полагается на волю случая. Выбор нового сотрудника в известной степени подобен вытягиванию карты из колоды. Очень может быть, что вы выберете того, кого нанимать не следовало бы, а того, кого нужно было бы взять, не заметите. К сожалению, этот процесс не в полной мере поддается сознательному регулированию; определенную роль в нем играет удача. Непонятно, как, но это происходит. Я считаю, что с непредсказуемостью такого рода ничего не поделать.

Принципы определения размера заработной платы

*Заработная плата должна быть справедливой
и обоснованной*

Я думаю: многие ли руководители в должной мере сознают важность вопроса назначения заработной платы и для сотрудников, и для самой компании? Ее обоснованность чрезвычайно важна для стабильности положения и компании, и ее работников, а также является частью основы процветающего общества. Уверен, что мы должны спросить себя как членов общества и руководителей промышленности, уделяем ли мы должное внимание вопросу назначения справедливой и обоснованной зарплаты.

*Повысив зарплату,
можно повысить эффективность деятельности*

Я уверен, что требовать высокой эффективности с самого начала нельзя; важно повышать производительность труда, предлагая повышение заработка в качестве стимула. Если же и при таких условиях показатели не улучшатся, компания перестанет развиваться как организация и уровень жизни работника может упасть. Но если и зарплата, и производительность показывают согласованный рост, выплаты можно увеличивать еще больше и достигать еще большего роста производительности.

*Стремиться
к максимально приемлемым зарплатам*

Общество развивается пропорционально росту дохода составляющих его масс. Мы в Matsushita Electric давно пришли к осознанию того, что идеалом являются высокие зарплаты,

и стремимся воплощать это положение в жизнь. Но поскольку наша компания является частью делового мира страны, мы не можем себе позволить проводить политику, радикально отличающуюся от той, что принята в остальных компаниях отрасли. Так что разумнее всего стремиться к наивысшей зарплате, возможной в определенных, *допустимых пределах*.

Я принял за правило устанавливать заработную плату в этих пределах, нацеливаясь на показатели, которые превышали бы рост зарплаток у других компаний аналогичного размера, работающих в нашей отрасли промышленности. Но, как вам известно, единственным источником, из которого можно черпать такие зарплатки, является доход – ведь других источников просто не может быть. Чтобы получить достаточную прибыль, мы должны внимательно изучать собственную практику и бороться за хорошее управление, ведь деятельность всех, кто работает в компании, их методы продажи продукции, практика руководства, производственные процедуры и исследования являются в конечном счете источниками средств для выплаты зарплаты.

Если с ними возникают проблемы, то даже при наличии стратегии повышения заработной платы мы будем не в состоянии осуществить его в сколько-нибудь существенном виде. Matsushita Electric нужны опыт и выработка подходов к продажам, исследования и разработки и лучшее в отрасли производство. Мы должны преуспеть в стремлении повышать зарплаты, базирующемся на прочном фундаменте перечисленных выше достижений.

*Размер зарплат определяется исходя из того,
что общество признает справедливым*

Мы все хотим получать максимально возможную зарплату. В этом желании нет, в общем-то, ничего дурного. Однако

даже если у компании есть желание платить сотрудникам очень много, еще не факт, что она может это сделать.

Ответ на вопрос о введении высоких зарплат следует искать в том, сочтет ли общество их подобающими и справедливыми. Ни Matsushita Electric, ни я как ее президент не можем только своей властью, в одностороннем порядке, установить сверхвысокие или сверхнизкие зарплаты. Это будет неприемлемо. Зарботная плата — это предмет общественного осознания и признания, после чего она принимается как постоянная величина, а отнюдь не то, что может предъявить в своих требованиях (и ожидать их выполнения) профсоюз. Я, может быть, и хотел бы платить необыкновенно высокие зарплаты, но общество этого не допустит. Финансовое положение компании позволило бы это сделать, но ненадолго.

Так что следует постоянно анализировать ситуацию, складывающуюся в данный период времени, в данной отрасли и во всем мире, чтобы знать, какой уровень заработной платы будет принят обществом и какие зарплаты можно считать обоснованными с различных точек зрения. Нужно также тщательно рассчитывать, какие зарплаты мы сможем платить на долговременной основе. Все эти вопросы имеют принципиальное значение.

Взаимоотношения работников и руководителей

Совместные выгоды для сотрудников и менеджмента

Принято считать, что профессиональные союзы озабочены только повышением уровня жизни своих членов, а руководители — только развитием бизнеса, но я считаю такой взгляд на взаимоотношения работников и руководства искусствен-

ным и упрощенным. Вернее будет сказать, что они должны быть направлены на поиски общих интересов и предусматривать взаимодействие путем достижения целей предприятия. Трудящиеся и руководители преследуют собственные цели, но в то же время координируют усилия для достижения интересов, общих для обеих сторон. Уверен, что без налаживания подобного взаимодействия бизнес не способен достичь своих целей и обрести возможность вносить вклад в развитие общества.

*Развитие профсоюзов
как основа преуспевания*

Создание профессиональных союзов внесло большой вклад в преуспевание послевоенной Японии. Здоровое развитие профсоюзов, по моему глубокому убеждению, не только открывает путь к процветанию индустрии, но и укрепляет силы нации в целом.

К такому заключению я пришел во время поездки в Соединенные Штаты в 1951 году. Наблюдая за экономическим бумом в стране, я задавал много вопросов, и мне открылись многие составляющие американского процветания. Я понял, что одним из важнейших факторов явилось появление профсоюзов и то, как они боролись за права отдельно взятых рабочих и способствовали росту их благосостояния, закладывая основы для процветания страны.

Чем больше я думал об этом, тем яснее для меня становилось значение данной общественной структуры. Я поверил, что и в Японии здоровое развитие профсоюзов должно обеспечить каждому рабочему достойную защиту его прав, помочь формированию фундамента для будущего процветания нашей страны. Оно невозможно, пока лишь меньшинство может наслаждаться стабильностью. Уверен, что необходимо

понимать: нация в целом преуспеет только тогда, когда стабильность будет обеспечена для всего народа.

После поездки в США мое отношение к профсоюзам укрепилось. Увиденное подтвердило давно вынашивавшиеся мною идеи, и поэтому я всегда принимаю близко к сердцу заботы профсоюзов.

*Разрешение конфликтов
путем согласования интересов*

Постоянный конфликт между трудящимися и руководством – неизбежная данность. Но в то же время обе стороны должны быть постоянно готовы к переговорам и выявлению расхождений во мнениях. Во взаимоотношениях между трудом и правлением важны и трения, и взаимодействие.

Часто случается, что руководство становится более влиятельным, принимает строгие меры против профсоюзов и позиции последних постепенно слабеют. Должен заметить, что это нездоровое явление, исключающее динамический процесс конфронтации и взаимодействия. При десятикратном росте властных полномочий руководства силы профсоюза тоже должны вырасти в десять раз. Энергия, вырабатываемая в этом противостоянии, пойдет на благо компании в целом.

*Обе стороны должны иметь возможность говорить то,
что считают необходимым*

Управление компанией опирается прежде всего на единство трудового коллектива и менеджмента. Некоторым идея их гармоничного сосуществования может не нравиться; они считают, что руководители не должны обременять себя заботами о проблемах рабочих. Я же уверен, что, поскольку и руководители, и рабочие преследуют одни и те же цели, нельзя повысить эффективность предприятия, не обеспечив

единство этих двух начал. Для меня это всего лишь проявление здравого смысла и похоже на отношения в семье. Если муж с женой постоянно ссорятся, семейная жизнь и быт от этого страдают.

Кто-то может возразить против моего сравнения руководства предприятия и профсоюза с мужем и женой и сказать, что я защищаю профсоюзы, являющиеся подпевалами начальства. Ничего подобного. Я просто доказываю важность взаимодействия и взаимопонимания, имеющих первоочередное значение для всех людей, которые, в конце концов, живут все вместе на одной планете.

Из такой точки зрения логически вытекает необходимость единства трудящихся и руководителей, равно как и единства всей нации. Объединиться — это не значит заткнуть рот отдельным членам общества; единство общества может быть достигнуто лишь в том случае, если каждый участник совместной деятельности сможет сказать то, что находит нужным. Это также можно назвать формированием коллективной мудрости. Жизненно важно, чтобы каждый мог внести свой вклад в общее дело, а решения принимались совместно на основе лучших возможных идей и подходов. Очень сомневаюсь, что нам удастся достичь хоть какого-то подобия единства без такого сочетания общих и частных интересов. Результатом недоговоренностей становятся взаимное непонимание и конфликты. Формальное же единство — чрезвычайно хрупкое образование; оно не создает истинного, животворящего единства.

Анализировать проблемы с разных точек зрения

Мое личное мнение по вопросу о том, каким должны быть отношения между трудящимися и руководителями — конфликтными или стремящимися к примирению и единству, —

можно выразить следующим образом: я считаю, что эти взаимоотношения могут быть конфликтными по форме, но по духу или тому, что можно назвать сутью конечных целей, они должны стремиться к полному единству. Если же общего духа нет, то, уверен, ни одна из сторон не добьется успеха.

Поэтому я, президент Matsushita Electric, должен уметь становиться на точку зрения рабочих, а они должны понимать позицию руководства. Таким образом мы придем к взаимопониманию. Пусть мы формально находимся по разные стороны, но представьте себе такой поворот событий: на ближайшие три года я стал бы председателем профсоюза, а он — президентом компании. Уверен, что такой опыт был бы очень поучительным.

Кто из нас стал бы более эффективно защищать интересы своей новой стороны? Смог бы я отстаивать интересы профсоюза лучше, чем его прежний председатель? Смог бы он отстаивать интересы компании лучше, чем ее нынешний президент? Интересно было бы посмотреть. Что ж, хотя в реальности такого быть не может, я считаю, что нам следует рассматривать свою сферу ответственности как бы с позиции оппонента. Фигурально выражаясь, нельзя узнать вкуса ни сахара, ни соли, пока сам их не попробуешь.

Рабочие и руководители — два колеса одной тачки

Говоря о деятельности предприятия, руководителей и рабочих можно уподобить двум колесам тачки. Если одно из них больше другого, тачка не поедет. Если число рабочих велико, руководству трудно в полной мере охватить их мысли и чаяния. А профсоюз — это место, где собирают и формулируют мнения работников в компании.

В этом смысле ответственность, лежащая на руководителях профсоюзов, едва ли не больше, чем на членах со-

вета директоров. Поэтому я уверен, что люди, официально представляющие профсоюз, должны быть заинтересованы в благосостоянии компании ничуть не меньше, чем ее президент.

Начинать каждый день заново

Реагируя на изменения в жизни общества и исправляя то, что устаревает, профсоюз должен идти в ногу со временем и энергично приспосабливаться к нему. Уверен, что подобные перемены и корректировки прокладывают корпорации путь к развитию.

Поэтому и рабочие, и руководство должны быть готовы начинать работу с чистого листа. У обеих сторон могут быть свои соображения по поводу развития, но ни те ни другие не должны тратить время на то, что устарело и утратило актуальность. Существует тенденция противопоставлять администрацию и профсоюзы, объявляя первую консерваторами, а вторых – прогрессистами; на деле же обе стороны должны стремиться к реформам и обновлению в их истинном значении, как бы их ни называли. Они должны, несмотря на противоречия, искать оптимальный путь для гармонизации своих интересов, сотрудничества и совместного продвижения к конечному результату.

*Установить рубеж, который нужно защищать
во что бы то ни стало*

При решении проблем, связанных с работниками компании, я стараюсь тщательно и непредвзято обдумать ситуацию, а потом поступить так, как считаю нужным. Конечно, определенный компромисс необходим, но я всегда намечаю для себя рубеж, за который не собираюсь отступать. Я считаю, что от этого зависит стабильность компании.

Накопленный опыт позволяет мне решительно утверждать, что ради блага и компании, и самих рабочих нельзя отступать за этот рубеж. Но случается, что лидеры профсоюза не сознают, где он проходит, продолжая нагнетать обстановку и разжигать споры.

Впрочем, как правило, хоть некоторые лидеры профсоюза могут усугублять проблемы, те из них, кто серьезно думает о рабочих, стараются не упускать из виду связи между стабильным положением компании и благосостоянием сотрудников. Для достижения этой цели существует много путей. Представления и приоритеты у всех руководителей разные. Но этот «рубеж», несомненно, существует для каждого из нас. Отступив за него, мы начнем работать против интересов рабочих, равно как и против интересов компании. И потому оборонять этот рубеж следует всеми силами.

ГЛАВА 9

Выход на международные рынки

Бизнес за рубежом

*Дух зарубежной экспансии основан на сосуществовании
и всеобщем процветании*

Matsushita Electric, ведущий экспортер электрооборудования, имеет много представительств за рубежом. Руководящим принципом всей нашей зарубежной деятельности является стремление к сосуществованию и всеобщему процветанию, ведение бизнеса таким образом, чтобы он приносил благо стране, в которой мы открываем производство. Эта позиция в конечном счете как нельзя лучше работает и на благо самой компании. Она занимается всем этим в расчете на то, что выгода будет обоюдной. В отдельных случаях возможны отклонения от этого принципа, но в целом мы придерживаемся этой политики с самого начала своей работы за рубежом.

*Экономический обмен, в котором преимущество
получает принимающая сторона*

По моему мнению, основной принцип экономического обмена при ведении бизнеса в другой стране заключается в том, что она должна получать преимущество. Необходимо в первую очередь рассматривать выгоды, которые получит эта страна. Это вовсе не значит, что вы не должны принимать во внимание интересы своей компании и страны — не следует лишь допускать их доминирования. Нужно вести промышленную деятельность таким образом, чтобы она способствовала развитию принимающей страны и росту благосостояния ее жителей. Не следует заниматься бизнесом, который не пойдет на пользу принимающей стране, даже если он может принести ощутимую выгоду вашей компании и вашей стране. Чрезвычайно важно, чтобы, участвуя в экономическом обмене за рубежом, компании руководствовались этим основополагающим принципом. Это будет способствовать снижению напряженности в отношениях между государствами и их взаимовыгодному сосуществованию.

*Удовлетворение
от вклада в развитие культуры*

Сегодня часть мирового населения обитает в странах, развитых в культурном и социальном отношении, но многие миллионы людей пока не достигли этого уровня. Их страны тоже будут постепенно развиваться и процветать. Образ жизни их граждан в культурном и техническом отношении станет богаче и разнообразнее. Для нашей промышленности в таком будущем кроются и миссия, и вызов, сводящиеся к тому, какой вклад мы сможем внести в этот процесс и как сумеем поддержать энергию развития. Организуя свою дея-

тельность за рубежом, мы в состоянии помочь большому числу людей проложить путь к лучшей, более комфортабельной жизни.

Через индустрию — к повышению уровня жизни

Когда в Перу хотят показать иностранным гостям промышленное предприятие, то непременно ведут их на завод Matsushita Electric. Он хорошо там известен и уже давно работает, хотя и не в полном соответствии с местными традициями и обычаями.

Например, «обеденный перерыв» в этой стране бывает во второй половине дня и может длиться три, а то и четыре часа, а на заводе Matsushita для местных рабочих установлен короткий перерыв в полдень, после которого они доделывают дневное задание и расходятся по домам. Через своей бизнес мы стараемся сделать нечто такое, что позволит развить и продвинуть вперед культуру страны пребывания, и если наши действия действительно улучшают жизнь людей, то встречаются с одобрением.

*Три условия успешного развития бизнеса
за рубежом*

Первое условие я назвал бы духом первопроходцев, сильным стремлением к развитию с выходом за пределы страны. Второе условие — четкая схема продажи товаров, а третьим, но жизненно важным, является качество продукции: оно должно быть выше, чем у кого-либо другого.

При наличии товара, отвечающего третьему условию, первые два довольно легко выполнимы. Неважно, какие торговые ограничения могут возникнуть на пути; если мы располагаем товаром, которого больше ни у кого нет, если он действительно очень хорош и доступен по разумной цене,

нам остается лишь спокойно сидеть в Японии, а заказчики, услышав о нашей продукции, придут к нам с раскрытыми бумажниками, предлагая работать с ними. Наличие уникальной продукции так же важно, когда мы налаживаем производство в других странах. И даже если продукция не обладает таким выдающимся качеством, мы все равно должны стремиться к воплощению этого всеобъемлющего принципа.

Если мы выводим на зарубежный рынок товар, который достаточно хорош, чтобы соперничать с лучшими образцами уже имеющейся продукции, то на пути выполнения первых двух условий могут возникнуть определенные трудности. Но если нам повезло создать нечто такое, что будет превосходить имеющиеся аналоги, то, пусть даже позиции компании по первым двум условиям не очень сильны, производство этого продукта за рубежом можно считать целесообразным.

Создать поистине выдающийся товар нелегко. Однако можно, благодаря упорству и тяжкому труду, вплотную подойти к этому уровню. Я убежден, что способность создать продукцию, соответствующую самым высоким стандартам, является залогом успеха в расширении бизнеса в других странах, и чем лучше товары, тем выше шансы на такой успех.

*Не стремитесь за рубеж,
пока не насыщен внутренний рынок*

Меня порой спрашивают об отношении Matsushita Electric к участию в международной торговле. На это я отвечаю, что мы пойдем за рубеж после того, как удовлетворим спрос на внутреннем рынке. Я считаю такой ход событий идеальным. Если, например, складываются такие условия, что лучше продавать товары за рубежом, чем у себя дома, чтобы получать валютную выручку, позволяющую увеличить вклад

в развитие своей страны, это будет вполне разумно. Однако в обычных условиях, по моему мнению, истинная природа коммерции требует сначала насытить рынок своей страны и лишь после этого продавать за границей то, что останется.

*Добиваться понимания не только продукции,
но и философии*

Устанавливая деловые отношения с другой компанией или заказчиком из другой страны, мы считаем важным добиться, чтобы новые партнеры разбирались не только в тех товарах, что мы намерены им предложить, но и в философии управления и всем остальном, что характеризует Matsushita Electric. Если они придут к выводу: «Отлично, если дела обстоят так на самом деле, значит, на эту компанию можно положиться. Цены, пожалуй, высоковаты, но и процесс производства, и представление о порядке ведения дел, и философия бизнеса у Matsushita очень уж хороши!» — значит, мы обретем их доверие и они будут вести с нами бизнес.

Именно такого подхода придерживается Matsushita Electric, когда начинает работать за пределами страны. Мы побуждаем местных жителей поддержать наши представления о том, как нужно вести дела, о правоте и справедливости и согласиться с нашими взглядами на управление: «Мы в Matsushita Electric руководствуемся такими принципами управления, а наше кредо бизнеса таково. Если вы приемлете это кредо, то милости просим приобретать наши товары. Но скидки на них мы не даем».

Таков наш подход; реализовать его на практике оказалось весьма нелегко, но мы выяснили, что если вести дела честно и справедливо, то в конце концов своего добьешься. Мы приняли эти принципы к руководству и через некоторое время оказались в числе ведущих экспортеров нашей страны.

Все мы – люди

Японские методы управления получили широкую известность во всем мире, а их достоинства и недостатки стали предметом серьезного обсуждения. Я же уверен, что, поскольку и те, кто руководит бизнесом и те, кто в нем работает представляют собой род человеческий, неважно, в каких странах мы родились и живем.

Более того, признание того, что все мы – люди, является одним из основополагающих принципов управления. Очевидно, что образ жизни и традиции разных народов заметно различаются между собой, но основные потребности и свойства человека повсюду одни и те же.

Коносукэ Мацусита

Коносукэ Мацусита, основатель Matsushita Group и RHP Institute, Inc. («За мир и счастье через процветание»), родился в префектуре Вакаяма в 1894 г. Девяти лет от роду он отправился в Осаку, где начал работать подмастерьем, а в 1910 г. поступил на работу в Osaka Electric Light Company (теперь — Kansai Electric Power).

В 1918 г. Мацусита основал предприятие Matsushita Electric, которое в 1935 г. было преобразовано в Matsushita Electric Industrial Co., Ltd., где он стал президентом. В 1961 г. занял пост председателя совета директоров, а в 1973 г. вышел в отставку, сохранив за собой должность советника.

В 1946 г. Мацусита основал RHP Institute для изучения и распространения идей о достижении мира и благосостояния общества через духовное и материальное развитие. Он умер 27 апреля 1989 г. в возрасте 94 лет.